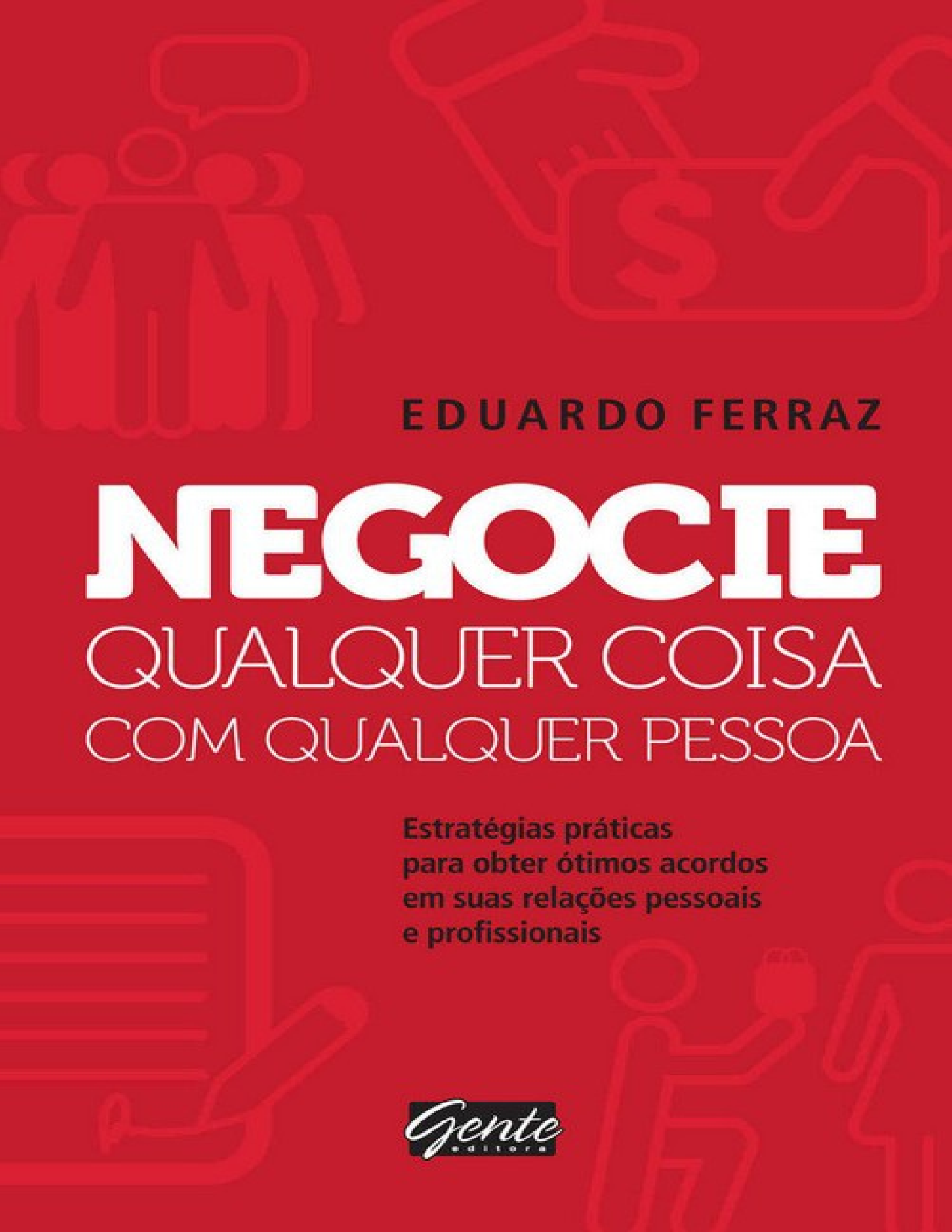




EDUARDO FERRAZ

NEGOCIE

QUALQUER COISA
COM QUALQUER PESSOA

Estratégias práticas
para obter ótimos acordos
em suas relações pessoais
e profissionais

Gente
editora



CARO leitor,

Queremos saber sua opinião sobre nossos livros.

Após a leitura, curta-nos no [facebook/editoragentebr](https://www.facebook.com/editoragentebr), siga-nos no [@EditoraGente](https://twitter.com/EditoraGente) e visite-nos no site www.editoragente.com.br.

Cadastre-se e contribua com sugestões, críticas ou elogios.

Boa leitura!

EDUARDO FERRAZ

NEGOCIE

QUALQUER COISA
COM QUALQUER PESSOA

**Estratégias práticas
para obter ótimos acordos
em suas relações pessoais
e profissionais**



Diretora
Rosely Boschini

Gerente Editorial
Marília Chaves

Editora Assistente
Carla Bitelli

Editora Assistente
Carolina Pereira da Rocha

Produtora Editorial
Rosângela de Araujo Pinheiro Barbosa

Controle de Produção
Fábio Esteves

Preparação de Texto
Geisa Mathias de Oliveira

Projeto gráfico
Neide Siqueira

Editoração
Join Bureau

Revisão
Vero Verbo Serviços Editoriais

Capa
Josiane Bortolozzi Van Dorsselaer

Produção do e-book
Schäffer Editorial

Copyright © 2015 by Eduardo Ferraz

Todos os direitos desta edição são reservados à Editora Gente.

Rua Pedro Soares de Almeida, 114

São Paulo, SP – CEP 05029-030

Tel.: (11) 3670-2500

Site: www.editoragente.com.br

E-mail: gente@editoragente.com.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Ferraz, Eduardo

Negocie qualquer coisa com qualquer pessoa : estratégias práticas para obter ótimos acordos em suas relações pessoais e profissionais / Eduardo Ferraz. – São Paulo : Editora Gente, 2015.

Bibliografia.

ISBN 978-85-452-0030-7

1. Negociação 2. Relações interpessoais 3. Sucesso em negócios I. Título.

15-01022

CDD-650.1

Índices para catálogo sistemático:

1. Sucesso em negócios : Administração de empresas 650.1

Sumário

Prefácio

Introdução

Parte I – A BASE

O que você precisa saber antes de negociar qualquer coisa

Capítulo 1. O que você perde ao não saber negociar

Capítulo 2. Os estilos estruturais do negociador

Capítulo 3. Os tipos de negociação

Capítulo 4. Os motivadores pelos quais se negocia

Capítulo 5. Os trunfos para negociar melhor

Capítulo 6. A BATNA

Parte II – A PREPARAÇÃO

Como se preparar antes de a negociação começar

Capítulo 1. Autoanálise

Capítulo 2. Análise de seu oponente

Capítulo 3. Definição de metas

Capítulo 4. Estratégias de concessões

Capítulo 5. Gestão de conflitos – Como lidar com gente difícil

Parte III – A AÇÃO

Como agir quando estiver frente a frente com seu interlocutor

Capítulo 1. Crie vínculo

Capítulo 2. Faça perguntas e ouça com atenção

Capítulo 3. Apresente sua proposta

Capítulo 4. Faça ajustes

Capítulo 5. Feche o acordo

O autor

Agradecimentos

Referências bibliográficas

Prefácio

O ano era 2008, e eu estava em um importante congresso em Curitiba, para três dias de muito conhecimento, assistindo a dezenas de palestras dos mais diversos temas, até que, em uma dessas apresentações, conheci o autor desta obra: Eduardo Ferraz. Sala lotada, eu, em pé, ao fundo, durante noventa minutos, observando a riqueza do conteúdo desenvolvido por ele, e a didática com que conduziu a apresentação e conquistou a plateia. Consequência de sua brilhante performance foi o título de melhor palestrante daquele congresso.

Após o término da apresentação, demorei cerca de duas horas para conseguir falar com ele, pois muitos também queriam conversar, fazer perguntas e parabenizá-lo. Enfim, dialogamos sobre a possibilidade de ele fazer apresentações em algumas cidades em que eu atuava.

A oportunidade surgiu alguns meses depois, quando contratei o doutor Patch Adams, o médico-tema do filme imortalizado pelo ator Robin Williams, que certamente atrairia enorme atenção para meus eventos em Brasília, Belo Horizonte e Goiânia. Então, convidei o Eduardo para palestrar na abertura, a fim de elevar o conteúdo e garantir o sucesso do evento. Você deve estar se perguntando: garantir o sucesso do evento? Sim, há dez anos contratando consultores, sei que nem sempre quem tem fama mundial é garantia de sucesso. Para resumir, o Eduardo teve um desempenho espetacular para um público acima de duas mil pessoas e foi muito mais bem avaliado do que o médico hollywoodiano. Começamos aí uma parceria bem-sucedida e com ótimos resultados.

Em paralelo, vi nascer seus dois primeiros livros e sua determinação em ampliar a forma de atingir pessoas e desenvolvê-las. Fui um dos privilegiados ao lê-los mesmo antes do lançamento, da mesma maneira que sou agora, como convidado a apresentar o autor neste prefácio.

Antes de prosseguir, gostaria de dizer que sou a pessoa que mais contrata palestrantes no Brasil. Nesses dez anos de atividades, contratei mais de duzentos consultores, de dentro e de fora do nosso país. Produzi mais de seiscentos eventos e fiz (e faço) avaliações detalhadas sobre a performance de cada um deles. Meu objetivo é trazer talentos que possam oferecer o que há de melhor em conhecimento para ajudar pessoas e empresas no avanço de seus resultados. Posso garantir, com números, que o autor desta obra está no topo de minha seleta lista de melhores palestrantes e consultores do Brasil, e que ele faz parte até hoje da minha Escola de Gestão.

Também posso atestar a eficácia do conteúdo deste livro, em nossas salas de aula, por meio dos treinamentos de negociação ministrados pelo Eduardo a gerentes, diretores de empresas e empresários extremamente exigentes. O método prático e o consistente embasamento teórico deixam nossos clientes encantados.

Portanto, não perca tempo. Aproveite cada página deste fantástico livro e adquira uma base sólida para negociar qualquer coisa, com qualquer pessoa. Certamente você fechará acordos que o farão triunfar cada vez mais!

Um abraço,

José Paulo Furtado
Diretor executivo – N Produções

Introdução

Negociação é o processo de comunicação que ocorre quando queremos algo de outra pessoa ou quando outra pessoa quer algo de nós.

G. Richard Shell

Quase todo indivíduo, mesmo sem perceber, executa dezenas de negociações em seu dia a dia: o horário de os filhos dormirem; a compra ou a venda de um carro ou de um imóvel; uma taxa com o gerente do banco; um reajuste salarial com o chefe ou subordinado; a época de tirar férias; o local onde passar o Natal com a família; um corte de despesas em casa ou no trabalho; a contratação de um seguro; a mudança da operadora de telefonia; a troca de um fornecedor de sua empresa.

Entretanto, nesses momentos podem surgir várias dúvidas: será que não deveria ter insistido mais? Não fui muito duro – ou muito complacente? Paguei mais do que deveria? Será que cedi demais? Causei boa impressão na apresentação do projeto? Fui convincente na entrevista de emprego? Cometi algum “sincericídio” com um amigo? Será que falei demais – ou de menos?

Além dos questionamentos cotidianos, é provável que você também queira saber: qual a melhor hora para apresentar uma proposta? Como evitar conflitos? Quando desistir de uma negociação? Como definir um valor justo para meu serviço? Como mostrar meus talentos sem parecer arrogante? Como dizer não sem ofender? O que, de fato, é um acordo vantajoso? Como lidar com pessoas desagradáveis? Como agir sob extrema pressão? Como reagir a uma proposta absurda? Como aumentar meus ganhos?

Para se sair bem nas mais variadas situações, é preciso dominar técnicas eficazes para negociar qualquer coisa e que estas possam ser utilizadas com qualquer pessoa.

“Qualquer coisa”, porque muitas situações, como um pequeno acidente de trânsito, são imprevisíveis. E “qualquer pessoa”, pois o motorista do outro carro pode ser uma pessoa violenta ou estar embriagado.

Negociar bem não significa ganhar sempre, mas chegar a acordos mutuamente vantajosos. Um bom acordo pode ser recusar a proposta de sociedade de um grande amigo, sem magoá-lo, ou convencer o cônjuge que ronca alto a procurar um tratamento, de bom grado.

Se malconduzidas, as negociações podem render mágoas, rupturas, conflitos ou impasses. Se bem administradas, podem estreitar o relacionamento entre as partes envolvidas.

O fato é que saber negociar o básico se tornou questão de sobrevivência, pois quase todos os dias você terá de tratar situações com quem conhece e gosta (um amigo); conhece e não gosta (um colega de trabalho chato); não conhece e não tem restrição (um novo cliente); não conhece e

não gostaria de conhecer (o namorado esquisito de sua filha adolescente ou o pai esquisito de sua namorada adolescente).

Quer um exemplo prático? Quantas das dez decisões mais importantes – pessoais e profissionais – tomadas nos últimos meses foram decididas apenas por você? Provavelmente nenhuma, pois, mesmo que tenha uma posição de comando, precisou pesquisar, ouvir, questionar, persuadir, contornar objeções e ajustar sua proposta antes de, enfim, decidir.

O interessante é que as pesquisas indicam que a maioria das pessoas sente dificuldade de negociar, mesmo que, como vimos, seja obrigada a fazê-lo, todos os dias. Isso ocorre porque, por falta de preparo, muitos agem contaminados por emoções e sem objetivos claros. Como resultado, perdem pequenas e grandes oportunidades, ou pior, concordam com situações prejudiciais por receio de desagradar o interlocutor. Essas dificuldades acabam induzindo o indivíduo a pensar que não leva jeito para ser um negociador competente.

Para sanar esses entraves, folheiam livros ou programas de negociação, porém desistem em seguida, pois o tema parece muito complexo, com jargões incompreensíveis ou aparentemente destinados a “especialistas”. E, então, perguntam-se: “Não existe um material prático que eu possa usar no dia a dia, mas que não subestime minha inteligência com soluções simplistas?”

Este livro foi pensado e elaborado para atender às necessidades dessas pessoas. Meu objetivo é mostrar como qualquer um, inclusive aqueles que parecem não ter habilidades de persuasão, podem aprender a usar técnicas práticas para aumentar seus ganhos ou evitar perdas em pequenos e grandes acordos, negociando qualquer coisa com qualquer pessoa.

Nos meus quase trinta anos de experiência em treinamentos e consultorias, nas áreas de negociação, vendas e gestão de pessoas, treinei milhares de indivíduos: desde presidentes e diretores de empresas de grande porte, em cursos fechados com até cinco módulos e quase um ano de duração, como em treinamentos curtos, abertos ao público não especialista, com resultados excelentes.

Em muitos casos, tive o privilégio de acompanhar as conquistas de muita gente que, antes do treinamento, dizia-se insegura para negociar mesmo em situações simples, e que, depois de usar as técnicas por algumas semanas, sentiu-se muito mais confiante para negociar qualquer situação, na vida pessoal ou profissional.

Em todos esses anos, respondi a milhares de perguntas, inclusive pela internet, e estimo que 80% delas foram feitas por pessoas que não são negociadores profissionais. Por isso, resolvi escrever um livro que resumisse um método prático, utilizável por quem queira aumentar sua capacidade de obter melhores acordos em qualquer área da vida.

Possuo material e experiência para escrever estritamente para negociadores profissionais, mas prefiro atendê-los em consultorias ou em treinamentos fechados, com extensa carga horária.

Este livro, portanto, é destinado, em especial, àqueles que gostariam de melhorar seus acordos sem ter de transformar o ato de negociar em uma profissão. A grande vantagem é que, na prática, quem aprende a negociar bem na vida pessoal também o fará nos aspectos profissionais e vice-versa.

Você terá acesso a um ferramental completo para usar em qualquer circunstância: desde as pequenas negociações de seu dia a dia, até aquelas mais sérias, como uma separação conjugal

ou uma mudança de emprego. Assim, sugiro que faça uma primeira leitura de todo o livro, para conhecer todas as técnicas, antes de começar a negociar para valer.

Provavelmente, você não usará todas as partes ao mesmo tempo, porém, quando precisar, saberá onde encontrar cada conteúdo. Portanto, não precisará decorar, apenas consultará as informações mais adequadas a cada situação que enfrentar. Com isso, você vai treinando e, depois de algum tempo, essa nova maneira de negociar será feita com pouco esforço.

Por uma questão didática, dividi o livro em três partes:

PARTE I – A BASE

O que você precisa saber antes de negociar qualquer coisa

Muitos dizem que gostam de ir direto para a prática. Trata-se de um erro grave, pois desperdiçam um tempo precioso por atuarem no modelo de tentativa e erro. Por isso, é importante dominar os fundamentos antes de a negociação começar.

As seis bases para uma negociação eficaz estão divididas em seis capítulos.

Capítulo 1. O que você perde ao não saber negociar

Não saber ou não gostar de negociar pode lhe trazer grandes prejuízos financeiros e emocionais, não só no curto, mas, principalmente, no longo prazo.

Capítulo 2. Os estilos estruturais do negociador

Existem cinco estilos muito comuns com os quais as pessoas negociam. Você aprenderá a identificá-los com facilidade.

Capítulo 3. Os tipos de negociação

Há quatro situações que englobam qualquer negociação. Entendê-las facilitará seus acordos, pois apenas uma delas necessita de maior esforço.

Capítulo 4. Os motivadores pelos quais se negocia

As pessoas negociam por seis grandes motivos. Compreendê-los será de vital importância para satisfazer aos seus anseios e aos de seu oponente.

Capítulo 5. Os trunfos para negociar melhor

Muitos têm qualidades que utilizam pouco, por falta de informação ou por vergonha de mostrar seus talentos. Veremos como usar seus pontos fortes sem demonstrar arrogância, e como atenuar os pontos fracos em uma negociação.

Capítulo 6. A BATNA (alternativas)

Veremos como preparar alternativas, caso uma negociação não dê certo ou quando houver má vontade da outra parte.

PARTE II – A PREPARAÇÃO

Como se preparar antes de a negociação começar

Depois de dominar os seis fundamentos para qualquer negociação, é hora de se preparar para usar estratégias que facilitem o atingimento de seus objetivos. Os cinco passos de uma boa preparação estão distribuídos nos seguintes capítulos:

Capítulo 1. Autoanálise

Você precisa conhecer seu estilo, seus motivadores, seus trunfos e suas alternativas antes de estudar seu oponente ou definir metas.

Capítulo 2. Análise de seu oponente

Veremos o que analisar para oferecer um acordo que atenda às necessidades mínimas da outra parte, sem prejudicar os seus objetivos.

Capítulo 3. Definição de metas

Nessa fase, estudaremos como estipular metas, o que considerar para definir o preço de um produto ou serviço, como avaliar a desistência de uma negociação ou a insistência em seus parâmetros.

Capítulo 4. Estratégias de concessões

Analisaremos o que vale a pena ceder, em que intensidade e timing mais adequado a cada situação. Veremos que tipos de concessões facilitam e quais destroem acordos.

Capítulo 5. Gestão de conflitos/como lidar com gente difícil

Por mais que você tenha boa vontade e paciência, existem pessoas que parecem ter prazer em criar conflitos. Veremos como lidar com elas.

PARTE III – A AÇÃO

Como agir quando estiver frente a frente com seu interlocutor

Depois de dominar os seis fundamentos e os cinco passos da preparação para uma negociação bem-sucedida, chegou a hora de analisar como agir diante de seu oponente.

Capítulo 1. Crie vínculo

Estudaremos técnicas para quebrar o gelo e se aproximar emocionalmente de seu oponente, sem, porém, demonstrar subserviência ou fraqueza.

Capítulo 2. Faça perguntas e ouça com atenção

Veremos como fazer perguntas delicadas, difíceis ou constrangedoras, mas que permitam obter informações relevantes, e qual o melhor momento de fazê-las.

Capítulo 3. Apresente sua proposta

Agora que criou um bom vínculo e conseguiu respostas às suas dúvidas mais importantes, é o momento de fazer sua proposta. Analisaremos que tipos de proposta têm maiores chances de ser aceitas.

Capítulo 4. Faça ajustes

Por melhor que tenha sido sua proposta, sempre haverá alguma dúvida ou desconfiança. Veremos como resolver essas objeções, que, certamente, acontecerão.

Capítulo 5. Feche o acordo

Analisaremos todo o histórico da negociação para usar técnicas de fechamento que sejam coerentes com seu estilo. Um bom fechamento trará satisfação para ambas as partes.

Parte I

A BASE

O que você precisa saber antes
de negociar qualquer coisa

Mesmo que você não seja um especialista em negociação – nem queira ou tenha pouco tempo para estudar –, é importante conhecer os fundamentos que norteiam qualquer negociação.

Se você entender a base, estará preparado para conseguir bons acordos nas mais diversas áreas, pois esses fundamentos existem há muitos anos e é certo que ainda serão valiosos por muito tempo.

Essa base também será essencial para quebrar alguns paradigmas que costumam atrapalhar o processo de negociação, como, por exemplo: “Você precisa ser duro para impor respeito”; “Sempre tenha altas expectativas”; “Jamais crie intimidade com seu oponente”; “Nunca perca uma oportunidade para pressionar seu adversário”.

São alguns conceitos repetidos à exaustão, que podem, eventualmente, funcionar em situações específicas, mas, na maioria dos casos, induzem conflitos, impasses e ressentimentos desnecessários.

Também existem pessoas que repetem, há anos, o mesmo comportamento e não conseguem se adaptar a outros estilos, perdendo oportunidades valiosas por falta de informação ou preconceito.

No início, você precisará executar alguns testes, fazer anotações e analisar quadro a quadro. Entretanto, com o passar do tempo, essa análise ficará mais fácil e você vai fazê-la com pouco esforço.

Sei que algumas pessoas ficarão ansiosas, achando que possa haver muita teoria nesta primeira parte do livro. Minha sugestão é: tenha um pouco de paciência e vá até o fim! Você será recompensado na sequência, pois o livro vai ficando cada vez mais prático.

Vamos às seis bases:

-
1. O que você perde ao não saber negociar
 2. Os estilos estruturais do negociador
 3. Os tipos de negociação
 4. Os motivadores pelos quais se negocia
 6. Os trunfos para negociar melhor
 7. A BATNA (alternativas)
-

O que você perde ao não saber negociar

Ou você tem uma estratégia ou será parte da estratégia de alguém.
Alvin Toffler

Não saber negociar ou não gostar disso pode lhe trazer grandes prejuízos financeiros e emocionais, porque, mesmo sem perceber, você negocia o dia todo, e muitas das negociações afetarão sua semana, seu ano ou toda a sua vida.

Imaginemos um dia comum de três pessoas: um estudante na faixa dos 18 anos, uma gerente na faixa dos 30 e um aposentado na faixa dos 60 anos.

Caso – O estudante inseguro

Fábio acorda às 6h30, porque estuda em uma faculdade do outro lado da cidade e precisa pegar uma carona com o pai. Ele está cansado, pois, além de estudar, trabalha em meio turno em uma livraria. Durante o dia, ele fará as seguintes negociações:

- pedirá que o pai desvie vinte minutos de seu trajeto, para deixá-lo em frente à faculdade;
- verificará com diferentes colegas o empréstimo de cinco livros para o semestre;
- tentará comprar fiado o lanche na cantina, pois está quase sem dinheiro;
- pedirá ao professor que o deixe fazer a segunda chamada em outra data (por ter faltado a uma das provas);
- precisará combinar, com três colegas, os horários para um trabalho a ser apresentado em dez dias;
- terá de definir quem, no grupo, fará a digitação, a apresentação oral, a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso;
- na aula de Educação Física, tentará convencer os colegas a não ser mais o goleiro;
- depois do almoço, pensará em como abordar uma colega do segundo ano, por quem está apaixonado, e que, aparentemente, não sabe de sua existência;
- mais tarde, passará seis horas trabalhando na livraria e, mesmo tímido e inexperiente, precisará cumprir sua meta de vendas;
- à noite, tentará convencer os pais a emprestar o carro da família no sábado. O problema é que ele tem um irmão mais velho, que também tem um compromisso, e uma irmã caçula, que a mãe precisa levar a uma festinha. Todos querem o carro, no mesmo horário.

O apartamento da família só tem um banheiro, dois computadores e uma televisão. Assim, todo dia é uma batalha para ver quem usa o quê.

Fábio bebe pouco e nunca usou drogas. Entretanto, a maioria de seus amigos de infância bebe demais e usa drogas com frequência. Ele sofre grande pressão social para agir como os colegas, e se sente impotente e com poucos argumentos contrários. Seu grande medo é que, por não entrar na onda da turma, acabe isolado.

Apesar de muito jovem, Fábio sente que sua vida é uma sucessão de frustrações: é quem menos usa o carro da família; não consegue conversar com a menina de que gosta; tem dificuldade para cumprir suas metas de vendas; fica com os piores trabalhos na faculdade; ouve dez “nãos” para um “sim”. Acha que se tivesse mais dinheiro, melhor aparência ou morasse sozinho as coisas seriam mais fáceis. O que não percebe é que as situações adversas só melhorarão quando ele, efetivamente, aprender a negociar melhor suas necessidades.

Será que você faz menos negociações do que Fábio em seu dia a dia?

Caso – A gerente esgotada

Júlia, gerente financeira, acorda antes das 6 horas para amamentar a filha, que acabou de completar seis meses. Hoje seria dia de o marido levar o bebê para a creche, mas ele está terminando um relatório e pediu que ela o fizesse.

Júlia, ao longo do dia:

- tentará organizar a agenda semanal de seus subordinados, que são muito desorganizados;
- precisará demitir um deles, mas está com pena;
- participará de uma reunião de orçamento, em que tentará convencer os diretores a não cortar o seu já reduzidíssimo orçamento;
- terá uma reunião com o chefe, que insiste que ela faça muitos trabalhos extras nos fins de semana.

No mesmo dia, ainda precisará negociar:

- os prazos de pagamento com clientes inadimplentes, que abusam da boa vontade dela;
- a entrega de relatórios de despesas de dois subordinados que sempre atrasam o envio;
- o adiamento de duas viagens de trabalho;
- as mudanças em um treinamento técnico que ela considera ruim;
- os conflitos entre dois colegas que não se suportam;
- no final do dia, entrevistará duas candidatas a babá, tendo em vista que a última não ficou uma semana no emprego;
- precisará, ainda, convencer o pai a fazer um check-up, pois está reclamando de dores no peito, mas tem medo de ir ao médico.

Depois de um longo dia, ela chega em casa morrendo de saudade da filha e com sentimento de culpa por se dedicar tão pouco a ela. À noite, já esgotada, precisará dar atenção especial ao marido, que diz que ela só se importa com o trabalho e com o bebê. Para completar, a sogra

vive aparecendo sem avisar, intromete-se em todos os afazeres e a crítica, com frequência, na frente do marido.

Por ter muita dificuldade em impor limites, está tendo as seguintes consequências:

- **Baixa produtividade:** demora um dia para fazer algo que antes executava em uma hora.
- **Baixa autoestima:** engordou e não tem tempo de realizar os cuidados que ela adora, como fazer o cabelo e as unhas ou ir à academia.
- **Pouca afetividade:** não se lembra da última vez que ficou mais de uma hora sozinha com o marido em uma situação agradável.
- **Irrelevância profissional:** como não consegue impor a própria agenda, acaba sendo apenas aquela que apaga incêndios na empresa.
- **Perda de controle:** quem manda na casa dela é a sogra, que impõe horários e se mete nos gastos, controla o filho e até escolhe as roupas do bebê.
- **Cansaço:** ela está física e mentalmente esgotada.

Você costuma ter problemas por não conseguir impor limites?

Caso – O aposentado falido

O recém-aposentado, João, acordou às 9 horas, de uma segunda-feira. Ele foi dormir às 3 horas, na sala, pois teve uma discussão séria com a esposa. Com a aposentadoria, João teve uma diminuição de 30% em seus rendimentos, mesmo com o plano de aposentadoria complementar da empresa em que trabalhou por mais de vinte anos.

Então, ele pediu que a esposa cortasse 30% das despesas da família, para que não precisassem se desfazer do único patrimônio restante: uma chácara em que passam os fins de semana. A esposa alega que é impossível cortar mais despesas, pois há os dois filhos, com 5 e 8 anos, e os dois imóveis exigem muitas despesas de manutenção. Durante o dia, João ainda terá de negociar:

- com uma das empregadas, que precisará ser demitida;
- com os filhos pequenos, para adiar uma viagem à Disney;
- com dois ex-colegas de empresa, que o convidaram para atuar como sócio em outro negócio, mas que parecem ter perdido o interesse;
- com a ex-esposa, que pede um valor mais alto de pensão alimentícia;
- com o filho adulto do primeiro casamento, que está desempregado há meses e continua pedindo dinheiro a ele;
- com o gerente do banco, que cortou todo o seu crédito;
- com a seguradora de seu carro, pois teve o para-brisa quebrado;
- com o gerente de uma empresa de recolocação profissional, porque está querendo arrumar um novo emprego para conseguir manter o mesmo padrão de vida.

João pensava que teria uma aposentadoria tranquila, mas enganou-se profundamente. Ele era diretor de uma multinacional, tinha uma equipe que fazia a maioria das negociações cotidianas e estava muito mais acostumado a mandar do que a negociar. Quando perdeu sua rede de apoio, começou a fazer péssimos negócios:

- vendeu três ótimos terrenos para o primeiro interessado que apareceu e, mesmo endividado, distribuiu quase todo o dinheiro entre os familiares;
- trocou um carro seminovo, em ótimo estado, por um zero-quilômetro, pagando um preço absurdo, por achar que seria humilhante pechinchar;
- nunca pede descontos, mesmo em produtos e serviços caríssimos, por orgulho;
- continua a dar dinheiro para familiares adultos, que não trabalham;
- vendeu um apartamento a preço de banana para quitar dívidas de cartões de crédito, empréstimos bancários e impostos atrasados. Se tivesse negociado caso a caso, teria economizado mais de 50% do valor total.

Portanto, ele percebeu que:

- perdeu, nos últimos dois anos, 80% do patrimônio que demorou trinta anos para conquistar, por negociar mal;
- sente-se despreparado para dizer não aos pedidos dos familiares, por vergonha e orgulho;
- queria trabalhar menos e aproveitar a vida, porém, para continuar a dar conta dos gastos, terá de trabalhar até mais do que antes;
- deixou de ser admirado por ex-clientes, ex-colegas de trabalho e até por vizinhos, por acharem-no um sujeito que não consegue administrar a própria vida.

Você já teve problemas financeiros por negociar mal?

— • —

Se perguntarmos a essas três pessoas quanto elas negociam no dia a dia, por incrível que pareça, dirão que são poucas vezes, pois associam negociação apenas a situações profissionais, como a compra de uma empresa concorrente, a conquista de um grande cliente ou a mudança de emprego. Também dirão que não levam jeito para negociar.

Como isso é possível? Que motivos levam tantas pessoas a ter dificuldade de negociar? Segundo as pesquisas, são quatro grandes razões:

Falta de treinamento. A maioria nunca foi ensinada a negociar, quando criança, ou treinada, quando adulta. Nas empresas, os cursos de negociação são quase exclusivamente voltados para a área comercial ou de compras. Mesmo gerentes e diretores experientes de áreas técnicas foram pouco treinados nesse quesito. Imagine, então, professores, estudantes, profissionais liberais, pessoal administrativo, donas de casa *etc.* Quase nada!

Aversão a conflitos. Negociar com pessoas difíceis é desagradável e, infelizmente, todo mundo se depara com indivíduos agressivos, mesquinhos, intolerantes e egoístas. O problema é que, para se livrar logo do desconforto e evitar discussões, as pessoas acabam aceitando situações absurdas, seja de um chefe tirânico, de um marido grosseiro, de um vizinho folgado seja de um vendedor insistente.

Vergonha de defender seus interesses. O brasileiro típico é educado, desde a infância, a ser socialmente aceito, o que, muitas vezes, parece induzi-lo a não defender seus interesses, por parecer egoísmo. Portanto, muita gente se melindra de buscar vantagens por considerar inadequado. É um paradigma absurdo, e quem age assim não costuma obter acordos justos.

Falta de material apropriado. Muitos livros pregam que todos deveriam aprender a negociar melhor suas demandas, contudo empregam uma terminologia muito técnica, citam casos que envolvem grandes empresas, libertação de reféns, acordos comerciais entre nações ou fusões e aquisições entre megacompanhias. O problema é que boa parte do material é, na verdade, escrito para especialistas e não para leigos, que não se sentem contemplados com casos condizentes com sua realidade.

Todas essas dificuldades, infelizmente, não eliminam a enorme necessidade de negociar seus interesses, e, se você não se esforçar para aprender a fazê-lo, perderá em muitas situações.

Eis mais alguns exemplos práticos de como não saber negociar pode prejudicar seus interesses.

Caso – A executiva dividida

Clara tem 28 anos, namora Marcelo há cinco e está passando por um grande dilema: depois de sete anos empenhando-se no emprego, foi convidada para trabalhar nos Estados Unidos, na matriz da empresa. O problema é que Marcelo tem um emprego razoável, não domina o inglês e não deseja que ela aceite o convite.

Ele, inclusive, propôs casamento e quer que ela engravide logo. Ela gosta de Marcelo, queria muito se casar com ele, mas prefere ter experiência profissional em outro país antes de engravidar.

Clara conseguiria bancar as despesas do casal no exterior, por pelo menos dois anos. Nesse ínterim, o namorado poderia estudar inglês e, depois, conseguir um emprego em sua área de atuação. O problema é que ele é orgulhoso e ela tem receio de ofendê-lo ao fazer essa proposta.

A família e os amigos sugerem que Clara dê um ultimato ao namorado, porém, ela tem muito medo de perdê-lo. Por outro lado, teme recusar o convite da empresa, que parece ser sua grande chance profissional, e se arrepender para o resto da vida. Ela acha que precisa escolher entre uma opção e outra, e não percebe que seria possível negociar um meio-termo que satisfaria a ambos.

O prazo está se esgotando e ela não sabe como negociar a situação, nem com o namorado nem com o chefe.

Você já ficou dividido ao tomar partido em uma negociação?

Caso – O funcionário explorado

Zito é um funcionário exemplar. Trabalha há doze anos na área administrativa de uma empresa familiar de médio porte e faz o serviço de cinco pessoas. Trabalha mais de sessenta horas por semana, não recebe horas extras e seu último aumento real de salário foi há oito anos. Além disso, quase nunca tira férias e, quando o faz, continua resolvendo os problemas da empresa por e-mail ou telefone.

Sua situação foi piorando a cada ano: mais trabalho, mais responsabilidades, mais pressão, e tudo o que recebe são promessas do dono, que diz que um dia será recompensado.

Zito começou como motoboy na empresa, estudou com muita dificuldade até o terceiro ano da faculdade de Administração de empresas, mas precisou parar porque teve dois filhos e o orçamento apertou. Como esse é seu primeiro e único emprego, não sabe negociar melhores condições com o chefe. Por ser um “faz-tudo” – não é especialista em nada e não tem curso superior –, sente muita dificuldade para conseguir um emprego melhor.

Ele fez um cálculo rápido, com pessoas que trabalham em áreas semelhantes, e chegou à conclusão de que seu salário está 20% abaixo da média de mercado, o que resulta numa defasagem em torno de mil reais por mês. Ou seja, ele perdeu, nos últimos cinco anos, cerca de 100 mil reais (sessenta meses, com juros) e perderá mais 100 mil nos próximos cinco anos, se nada fizer.

Zito está endividado, frustrado, com problemas familiares e refém da situação. Ele se pergunta: “Por que não negocie melhor minha posição?”, “O que fazer daqui por diante?”, “Como posso valorizar meu passe?”

Você já perdeu dinheiro por não saber “vender seu peixe”?

Caso – A profissional explosiva

Cíntia tem 25 anos, é inteligente, determinada, competitiva e ambiciosa. O problema é que também é agressiva e impulsiva, um verdadeiro rolo compressor. Apesar de jovem, já teve três ótimos empregos e se destacou em todos, até começar a criar conflitos com chefes, colegas e clientes – às vezes, com todos ao mesmo tempo. Seu atual chefe a convocou para uma conversa séria e disse que, apesar de todo o potencial, ela teria de aprender a negociar melhor em todos os níveis, pois sua personalidade extrema afasta a maioria das pessoas, por medo. Cíntia foi orientada a:

- ter mais paciência com clientes indecisos;
- conquistar colegas não só pela competência, mas também pelo trabalho em equipe;
- ser mais flexível em reuniões;
- explicar, com mais detalhes, seus pontos de vista antes de tomar decisões.

Cíntia concordou com o chefe em todos os pontos e percebeu que, se não aprender a negociar melhor, será novamente demitida. Além disso, esse estilo começou a cobrar um preço alto na vida pessoal: seu namorado rompeu o relacionamento; sua melhor amiga a está evitando; ela sofre de insônia e tem crises de ansiedade.

Ela concluiu que está agindo como quem dirige um carro no escuro, com os faróis apagados e em alta velocidade.

Ela sabe o que precisa mudar, mas não sabe como...

Você já perdeu ótimas oportunidades por não conseguir se controlar?

— • —

Imagino que você tenha se identificado com vários dos problemas apresentados, que conheça gente que passa por eles e que se pergunte: “casos assim ainda podem ser revertidos?”

Podem, mas será preciso mudar radicalmente o jeito de agir e aprender a negociar para valer! O tempo, os relacionamentos e o dinheiro perdidos em negociações ruins representam um atraso de vida gigantesco. Quanto mais cedo perceber as injustiças que sofre ou os erros que comete por não saber negociar, menos difícil será corrigi-los.

Você verá, durante a leitura deste livro, como esses problemas e muitos outros enfrentados no dia a dia poderiam ser resolvidos com técnicas de negociação do método aqui proposto, e que, ao praticá-las, vai parar de perder pequenas e grandes oportunidades. Também verá que é possível obter os seguintes resultados:

- melhoria na autoestima, ao aprender a impor limites;
- ganhos financeiros consideráveis, ao conseguir melhores condições;
- mais tempo livre, ao evitar retrabalhos;
- relações pessoais mais saudáveis;
- segurança para dizer não, quando for a melhor opção;
- consciência tranquila, ao saber que estudou as melhores alternativas possíveis;
- reconhecimento de suas habilidades como negociador;
- mais oportunidades profissionais.

— • —

Antes de continuar a leitura, faça uma rápida análise de seu contexto.

Com quem negociou nos últimos dias?

Você conseguiu bons resultados?

Você já perdeu algo significativo por não conseguir defender seus interesses?

Que problemas está enfrentando por não conseguir negociar bem?

O que gostaria de ganhar?

Qual é a mudança mais urgente em sua vida e que depende de sua habilidade de negociação?

No último capítulo, falarei sobre como resolver os casos aqui descritos.

Até o final da leitura, você concluirá que aprender a negociar bem melhorará seu dia, seu ano e, provavelmente, sua vida.

Os estilos estruturais do negociador

A vida é como uma bicicleta com câmbio de dez velocidades. A maioria de nós tem marchas que nunca usa.
Charles Schulz

Segundo James Heckman, ganhador do prêmio Nobel de Economia em 2000, a personalidade de um adulto pode ser comparada a um prédio: não se muda a estrutura (as fundações), mas é possível mudar o acabamento (fachada, móveis, pintura, decoração, por exemplo).

Aprender a tocar um instrumento, praticar um novo esporte, mudar de profissão ou aprender um novo idioma, apesar de custar enorme esforço, seria o equivalente a mudar o acabamento.

A paciência, em contrapartida, faz parte da estrutura e, portanto, é improvável que uma pessoa impaciente e impulsiva transforme-se em alguém calmo e tranquilo. Em meus livros *Por que a gente é do jeito que a gente é?* e *Seja a pessoa certa no lugar certo*, explico, em detalhes, que a estrutura da personalidade é relativamente estável em adultos saudáveis. Em outras palavras, é possível prever os comportamentos de um indivíduo em situações futuras, pois, apesar de a personalidade adquirir alguma maleabilidade com o passar dos anos, sua estrutura será a mesma durante toda a vida.

Portanto, você possui características comportamentais, que definem sua personalidade e influenciam bastante seu estilo de negociar. Existem cinco estilos mais comuns e é normal que a pessoa tenha um estilo predominante, dois estilos secundários – que aparecem com frequência, mas abaixo do predominante, e dois estilos circunstanciais, que surgem apenas em situações específicas.

Nas páginas 45 a 50, você poderá executar um teste para identificar seu estilo predominante e os secundários. Você decide se vai preenchê-lo antes ou depois de ler o texto que vem a seguir.

Os cinco estilos

COMPETITIVO

Esse estilo caracteriza pessoas que gostam de competir o tempo todo, e qualquer situação, inclusive de lazer, é motivo para disputar. São aqueles que discutem, por causa de uma falta no futebol do fim de semana; insistem em levar vantagem nas mínimas situações – como pedir descontos, às vezes de centavos, em qualquer compra –; gostam de dar a última palavra; e querem ganhar em tudo.

Esse tipo de pessoa acaba vencendo várias disputas, uma vez que é muito focado em obter suas metas. No entanto, muitos evitam negociar com ele por considerá-lo desagradável, mesmo no trato do dia a dia.

Quem tem esse estilo predominante, apresenta as seguintes características:

- é competitivo;
- é determinado;
- odeia perder;
- é ambicioso;
- evita ceder;
- dá pouca atenção às necessidades alheias;
- faz poucas concessões;
- pressiona;
- pede descontos o tempo todo;
- negocia duramente.

Pontos fortes e fracos:

▲ Pontos fortes	▲ Pontos fracos
• Alcança ótimos resultados. • Tem fama de competente. • É direto. • Impõe respeito.	• Pode ignorar os interesses alheios. • Pode criar conflitos e impasses. • Pode ser egoísta. • Pode gerar medo.

Caso – Estilo competitivo

Jaime é advogado, mas trabalha como corretor de imóveis há cerca de dez anos e reconhecidamente obtém resultados muito acima da média de seus concorrentes. Fecha pelo menos trinta boas vendas por ano, tem uma carteira com clientes de alto potencial, é ambicioso, determinado, trabalhador, inteligente e bem informado.

Ele teria tudo para ser um profissional fora de série, mas apresenta diversos problemas de relacionamento e cria conflitos com colegas da empresa, concorrentes, chefes e até com clientes.

Já mudou cinco vezes de emprego e está prestes a ser demitido do atual, em uma grande imobiliária, mesmo tendo batido todas as metas de venda, três meses antes do fim do ano.

Como Jaime é extremamente competitivo, acaba assediando clientes dos colegas de imobiliária, usa os melhores horários dos plantões e se torna inconveniente com alguns clientes, que reclamam de sua exagerada insistência.

Jaime alega que divide uma parte da comissão quando vende para clientes de colegas, que troca de horário no plantão apenas com quem aceita e que realmente é insistente com clientes de maior poder aquisitivo.

A direção da empresa reconhece seus ótimos resultados, mas acredita que ele está criando um ambiente de trabalho ruim, inclusive com quebra de hierarquia, pois não hesita em ligar diretamente para os diretores, desrespeitando a orientação de seu gerente.

Ele está pensando em trabalhar como autônomo ou montar uma pequena imobiliária.

COOPERANTE

São pessoas que pensam mais nos outros do que em si mesmas e evitam qualquer situação de disputa. São aqueles colegas ou vizinhos sempre dispostos a ajudar; que aceitam trabalhos fora do expediente, sem remuneração, pois têm vergonha de dizer não; acabam sendo preteridos em aumentos de salário por serem “compreensivos” com relação às dificuldades da empresa. Costumam ser adorados pelos amigos, pois sempre ajudam e raramente pedem algo em troca.

Muitas vezes são vistos como “bonzinhos”, mas passivos. Nas negociações, costumam demonstrar dois problemas: cedem com muita facilidade ou evitam dar uma resposta direta, demonstrando indecisão.

Quem tem esse estilo predominante, apresenta as seguintes características:

- é gentil;
- é flexível;
- é cooperante;
- evita dizer não;
- evita pedir descontos;
- evita competir;
- preocupa-se em colaborar;
- faz muitas concessões;
- percebe as necessidades alheias;
- gosta de agradar.

Pontos fortes e fracos:

▲ Pontos fortes	▲ Pontos fracos
• Ajuda as pessoas. • É benquisto. • É amável. • É conciliador.	• Pode ter fama de submisso. • Pode não defender seus interesses. • Pode ser muito complacente. • Pode não impor respeito.

Caso – Estilo cooperante

Marisa se casou aos 18 anos e hoje, aos 35, tem três filhos entre 17 e 12 anos. Sempre foi ótima mãe, é querida em toda a vizinhança, faz trabalhos voluntários na igreja do bairro e nunca

trabalhou, por não querer conflitos com o marido, que sempre solicitou que ela se dedicasse apenas aos filhos pequenos.

Depois de muito insistir, começou a faculdade de Contabilidade e está no último ano. O filho mais velho já trabalha, os menores conseguem se virar sozinhos e o marido continua pedindo que ela não trabalhe, pois não haveria necessidade financeira.

Marisa sempre foi tranquila, se dá bem com o marido porque quase sempre fez concessões, como não trabalhar fora, cuidar dos afazeres domésticos em tempo integral e ter uma vida social restrita, entre outras situações.

Nos últimos anos, conseguiu impor-se um pouco mais ao cursar a faculdade e agora está preparando uma estratégia para convencer o marido de que trabalhar fora será importante para o bem-estar dela e, consequentemente, da família. Como tem um estilo muito cooperante, Marisa está sofrendo bastante com a decisão, mas está disposta a ir até o fim.

IMPACIENTE

No estilo impaciente, agrupam-se aquelas pessoas que estão sempre apressadas e que fazem muitas coisas ao mesmo tempo. Como são multitarefas, elas acabam acumulando muitos projetos simultâneos e falta tempo para se aprofundarem.

Podem perder o foco por excesso de atividades; costumam ser ágeis para realizar tarefas, mas é raro acompanharem o resultado de suas ações; são normalmente pontuais; evitam lidar com pessoas com ritmo mais lento; são ansiosas e têm dificuldade de separar vida profissional e pessoal.

Os impacientes são reconhecidos como negociadores práticos, mas que se preparam pouco e são precipitados. Seu maior problema costuma ser tomar decisões baseadas na opção de curto prazo.

Quem tem esse estilo predominante apresenta as seguintes características:

- irrita-se quando tem de esperar;
- é ansioso;
- tem senso de urgência;
- valoriza a pontualidade;
- faz muitas tarefas ao mesmo tempo;
- é agitado;
- incomoda-se com pessoas de ritmo lento;
- pula etapas;
- não tem paciência para negociar;
- procura simplificar as coisas.

Pontos fortes e fracos:

- É rápido.
- É prático.
- Não perde tempo.
- Energiza o ambiente.
- Pode ser mau ouvinte.
- Pode decidir sem pensar.
- Pode começar sem saber como terminar.
- Pode ser precipitado.

Caso – Estilo impaciente

Sílvio tem 22 anos e já começou e desistiu de cinco diferentes cursos universitários, segundo ele, pelos seguintes motivos: ritmo de aulas muito lento, matérias excessivamente teóricas; professores desmotivados; estágios que não aproveitam sua real potencialidade; e falta de flexibilidade com horários.

Ele tem conversado com vários profissionais, e, em todos os casos, é alertado para o fato de que não há “curso perfeito” e que quase todos têm os problemas que ele percebeu anteriormente. Então, ele se sente frustrado e questiona: “Será que não existe um curso dinâmico e desafiador para alguém como eu?”, “Estarei sendo muito exigente?”, “Como conciliar meu senso de urgência com o ritmo lento da maioria dos professores?”

Sílvio contratou um orientador de carreiras e está começando a entender que, por mais brilhante que seja, terá de ser menos impaciente.

PERFECCIONISTA

Os perfeccionistas dão mais valor à lógica do que à rapidez ou aos sentimentos. Procuram tomar decisões baseadas em dados precisos.

Muitas vezes, são vistos como organizados, porém frios; costumam seguir estritamente as regras; podem travar o sistema, pois, ao analisar tudo com muito cuidado, tendem a demorar a dar respostas.

Como são detalhistas, apresentam alto grau de precisão nos trabalhos ou projetos que executam; estudam manuais ou propostas nos mínimos detalhes e, com frequência, percebem falhas, omissões e incoerências.

São considerados negociadores bem preparados, mas difíceis de agradar em função do alto nível de exigência com os pormenores.

Quem tem esse estilo predominante apresenta as seguintes características:

- é detalhista;
- gosta de seguir regras;
- é crítico;
- é reservado;
- é pouco flexível;
- prefere ouvir;
- demora para decidir;
- estuda antes de negociar;

- é formal;
- é desconfiado.

Pontos fortes e fracos:

▲ Pontos fortes	▲ Pontos fracos
• É concentrado. • Produz com qualidade. • É cuidadoso. • É preciso.	• Pode parecer frio. • Pode ser lento. • Pode travar o sistema. • Pode ser inflexível.

Caso – Estilo perfeccionista

Carla é solteira, graduada em Ciências Contábeis, trabalha há oito anos na mesma empresa e mora com os pais. É extremamente organizada, comprometida com tudo o que faz, mas muito rígida e exigente. Por ser econômica, deu uma entrada em um pequeno apartamento, que está mobiliando aos poucos, para que fique perfeito, antes de se mudar.

Trabalha no departamento financeiro de uma empresa familiar de médio porte, e ganha elogios do dono por sua capacidade técnica, entretanto recebe críticas por sua falta de flexibilidade, pois muitas vezes demora para terminar relatórios ou rever contratos, uma vez que se apegua a detalhes insignificantes.

Mesmo sendo uma negociadora honesta e confiável, já perdeu uma promoção, pois é vista como muito centralizadora, com dificuldades para delegar tarefas e trabalhar em equipe. Também entra em conflitos por não tolerar falhas, inclusive em amigos ou namorados. Começou a fazer sessões de análise com uma psicóloga para se conhecer melhor, conseguir aproveitar seus talentos e atenuar sua necessidade de controlar tudo.

SEDUTOR

No estilo sedutor, estão as pessoas que dão mais valor ao relacionamento do que à lógica ou aos resultados. Costumam ser intuitivas, priorizando as impressões em detrimento das informações.

Muitas vezes, são vistas como pessoas muito voltadas aos próprios interesses. A preparação costuma ser seu ponto mais vulnerável, uma vez que confiam demais em sua capacidade de persuasão; conhecem muita gente e acabam usando a rede de relacionamento como referência para seus negócios.

Esse estilo é extremamente flexível e costuma fazer muitos acordos na base da troca de serviços ou permutas. Como é bastante extrovertido, usa o ambiente social – festas, jantares, casamentos e aniversários – para conseguir novos negócios ou vender ideias e projetos.

Quem tem esse estilo predominante apresenta as seguintes características:

- é sedutor;
- mantém bons relacionamentos;
- negocia com base na emoção;
- tem ótimo network;
- faz e pede favores;
- tem jogo de cintura;
- é extrovertido;
- é pouco detalhista;
- é criativo;
- é afetivo.

Pontos fortes e fracos:

▲ Pontos fortes	▲ Pontos fracos
• Bom relações-públicas. • Convince com facilidade. • É otimista. • É empático.	• Pode parecer superficial. • Pode ser muito político. • Pode falar da boca para fora. • Pode ser manipulador.

Caso – Estilo sedutor

Bob tem 40 anos e é uma figura e tanto. Já está no quarto casamento, não terminou sequer o ensino médio, mas é autodidata, pois aprende lendo e observando.

Atua há muitos anos como organizador de grandes festas, como casamentos, shows e eventos corporativos; é bem relacionado e conhece muita gente influente. Já produziu eventos bastante lucrativos e também alguns que deram prejuízo.

É ótimo relações-públicas; é convincente; costuma negociar na base do improviso e é muito flexível; raramente faz contratos detalhados, acerta muitas coisas de “boca” e depois não se lembra dos detalhes.

Tem deixado alguns clientes insatisfeitos por prometer e eventualmente não conseguir cumprir. Também está com problemas familiares, pois tem três filhos, com ex-esposas, que cobram mais atenção dele.

Bob está percebendo que o excesso de flexibilidade está causando problemas em várias áreas de sua vida.

— • —

A importância de identificar os estilos de negociação

Conforme visto, os cinco estilos têm pontos positivos e negativos, que, uma vez conhecidos, podem ser mais bem administrados. Isso significa concentrar-se mais na parte construtiva e atenuar os comportamentos que podem comprometer suas negociações.

Na prática, os bons negociadores aprendem a usar as características mais positivas de cada estilo:

- o foco em resultados do competitivo;
- a preocupação com o outro do cooperante;
- o senso de urgência do impaciente;
- a organização do perfeccionista;
- a capacidade de convencimento do sedutor.

Não é fácil, mas é possível incorporar o melhor de cada estilo, sem deixar de ser coerente com os próprios valores. Nos próximos capítulos, voltaremos a debater os diferentes estilos e como lidar melhor com cada um deles.

Conforme já dito, você pode fazer o teste que começa na página 45, para identificar a intensidade de cada um dos estilos em sua personalidade, uma vez que, para ser um bom negociador, precisará se conhecer muito bem.

Teste para analisar seu estilo como negociador

Sugiro que o teste a seguir seja preenchido com base naquilo que você efetivamente é no dia a dia de suas negociações e não no que gostaria de ser. Seja sincero e marque as respostas que mais se relacionam com seu jeito de ser.

Se você quiser preencher os testes on-line, acesse
www.negociequalquercoisa.com/testes
e coloque a senha
negociequalquercoisa

TESTE (exemplo de como preencher)

	Quase sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca
Evito mostrar minhas emoções.	x			
Falo o que penso, mesmo que desagrade as pessoas.	x			
Detesto voltar atrás.		x		

Peço descontos.			x	
Sou um negociador duro.		x		
Sou competitivo.		x		
Pressiono as pessoas.	x			
Odeio perder.		x		
Sou exigente.		x		
Evito fazer concessões.			x	
SUBTOTAL:	3 x 3 9	2 x 5 10	1 x 2 2	0 x 0 0
TOTAL: <i>Soma dos resultados</i>	21			

TESTE 1 – ESTILO COMPETITIVO

	Quase sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca
Evito mostrar minhas emoções.				
Falo o que penso, mesmo que desagrade as pessoas.				
Detesto voltar atrás.				
Peço descontos.				
Sou um negociador duro.				
Sou competitivo.				
Pressiono as pessoas.				
Odeio perder.				
Sou exigente.				
Evito fazer concessões.				
SUBTOTAL:	3 x _____	2 x _____	1 x _____	0 x _____
TOTAL: <i>Soma dos resultados</i>				

TESTE 2 – ESTILO COOPERANTE

	Quase sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca
Sinto-me responsável por fazer os outros “se sentirem bem”.				
Custa-me dizer NÃO.				

Tenho vergonha de pedir descontos.				
Prefiro ceder para evitar discussões.				
Quando não gosto de algo, prefiro ficar calado.				
Espero que as pessoas percebam o que preciso sem ter de pedir.				
Evito negociar com pessoas agressivas.				
Sou prestativo.				
Sou conciliador.				
Evito conflitos.				
SUBTOTAL:	3 x _____	2 x _____	1 x _____	0 x _____
TOTAL: <i>Soma dos resultados</i>				

TESTE 3 – ESTILO IMPACIENTE

	Quase sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca
Necessito fazer as coisas o mais depressa possível e terminar de uma vez.				
Falo tão rápido que as pessoas sentem dificuldade em me entender.				
Sou impaciente.				
Vivo apressando os outros.				
Enquanto estou fazendo algo, já penso na próxima tarefa.				
Evito pessoas lentas.				
Faço as tarefas dos outros por não conseguir esperar que terminem.				
Não tenho paciência para longas negociações.				
Interrompo as pessoas para completar o que dizem.				
Quando pergunto algo, quero uma resposta imediata.				
SUBTOTAL:	3 x _____	2 x _____	1 x _____	0 x _____
TOTAL: <i>Soma dos resultados</i>				

TESTE 4 – ESTILO PERFECCIONISTA

--	--	--	--	--

	Quase sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca
Cada vez que faço algo, exijo minha maior perfeição.				
Custa-me fazer as coisas de um modo simples.				
Estudo o assunto, minuciosamente, antes de negociar.				
Mesmo que faça algo bom, penso que deveria ter feito melhor.				
Sou organizado.				
Sou formal.				
Não tolero os erros alheios.				
Gosto de acordos detalhados.				
Às vezes travo os processos por ser muito detalhista.				
Quando compro algo, preocupo-me em saber os detalhes do produto.				
SUBTOTAL:	3 x _____	2 x _____	1 x _____	0 x _____
TOTAL: <i>Soma dos resultados</i>				

TESTE 5 – ESTILO SEDUTOR

	Quase sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca
Sou persuasivo.				
Sou popular.				
Sou criativo.				
Sou otimista.				
Gosto de negociar como se fosse um amigo.				
Falo bastante.				
Sou flexível.				
Sou pouco detalhista.				
Percebo o que as pessoas querem.				
Convenço as pessoas.				
SUBTOTAL:	3 x _____	2 x _____	1 x _____	0 x _____
TOTAL: <i>Soma dos resultados</i>				

ANÁLISE DOS RESULTADOS

0-5 pontos – Baixíssima intensidade nesse estilo.

6-10 pontos – Baixa intensidade nesse estilo.

11-19 pontos – Média intensidade nesse estilo.

20-25 pontos – Alta intensidade nesse estilo.

26-30 pontos – Altíssima intensidade nesse estilo.

Quanto mais baixa a pontuação, menor é a frequência com que você demonstra o estilo analisado. E, quanto mais alta, mais frequentemente o demonstra.

Teste 1 (p. 45) – COMPETITIVO

Teste 2 (p. 46) – COOPERANTE

Teste 3 (p. 47) – IMPACIENTE

Teste 4 (p. 48) – PERFECCIONISTA

Teste 5 (p. 49) – SEDUTOR

Os tipos de negociação

Não são nossos talentos que mostram aquilo que realmente somos, mas sim nossas escolhas.

J. K. Rowling

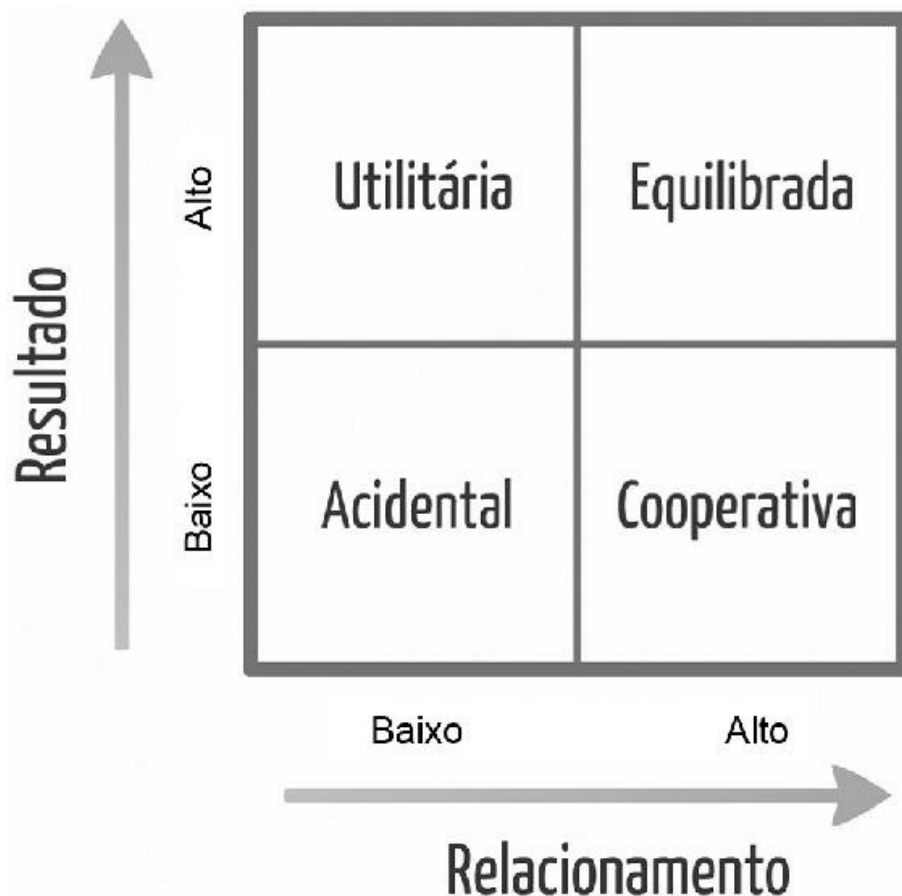
Como vimos, as pessoas têm estilos de agir relativamente estáveis e tendem a atuar de acordo com esses padrões em quaisquer circunstâncias, o que é um erro, pois diferentes situações pedem estratégias específicas.

Quando alguém negocia sempre do mesmo modo, torna-se previsível e poderá ser manipulado. É claro que precisamos ser coerentes para ter credibilidade, porém é fundamental nos adaptarmos às quatro diferentes modalidades de negociação que veremos a seguir.

A principal questão em qualquer bom acordo – vou repetir muito este conceito durante todo o livro – é: **negociação é uma troca!** Portanto, para obter qualquer coisa, você precisará oferecer algo que interesse à outra parte. Quanto mais atraente for sua oferta, mais fácil será alcançar seus objetivos. Sempre se pergunte, antes de começar qualquer análise: **“O que tenho para oferecer interessa a outra parte?”**

G. Richard Shell, diretor do Programa de Negociação da Wharton School, afirma que, em qualquer negociação, devemos levar em conta a importância de dois fatores: o resultado e o relacionamento. Ele traça uma matriz de quatro quadrantes, que adaptei com as seguintes denominações: acidental, cooperativa, equilibrada e utilitária.

Vejamos no gráfico a seguir.



Negociação acidental
(baixa no relacionamento – baixa no resultado)

Trata-se daquela negociação em que o resultado não é importante, pois a situação é pouco relevante ou banal. O relacionamento também importa pouco, uma vez que, nesses casos, você provavelmente não se encontrará mais com a pessoa.

Exemplos:

Você percebe que um idoso atrás de você na fila do banco gostaria de passar na sua frente.

Um casal com um filho pequeno, duas fileiras atrás no avião, solicita trocar de lugar com você para que os três possam viajar juntos.

Um motorista dá sinal de luz para pedir passagem em um cruzamento movimentado.

Nos três casos, é provável que nunca mais veja essas pessoas (baixa importância do relacionamento), e, se ceder e ajudar, perderá, no máximo, alguns minutos (o resultado tem baixa relevância).

Aqui também entram outras situações cotidianas que decidimos em segundos, quase como respostas automáticas. Essas decisões dependem bastante da sua índole e do seu estado de espírito no momento da negociação. Se estiver atrasado ou muito estressado, tenderá a ceder menos.

Negociação cooperativa

(alta no relacionamento – baixa no resultado)

É aquela negociação em que estreitar o relacionamento é mais importante do que obter um bom resultado. A vantagem de ceder no curto prazo, pensando em manter uma boa relação, poderá ser muito útil e trazer créditos para uma futura negociação, cujos resultados sejam importantes para você.

Exemplos:

Seu marido a convida para ir ao cinema assistir a um filme de ação, gênero do qual não é fã. Como ele está muito empolgado, você aceita, mas combina que, na próxima ida ao cinema, a escolha será sua.

Um colega de trabalho pede que o ajude a preparar um relatório chatíssimo, que demandará pelo menos duas horas do seu tempo. Você pensa um pouco e aceita, afinal ele é uma pessoa correta e no futuro também poderá ajudá-lo em áreas que você não domina.

Seu sócio pede que você participe de uma reunião com um cliente desagradável. Mesmo não sendo sua área de domínio, você aceita participar para não deixá-lo sozinho com o sujeito.

Negociação equilibrada

(alta no relacionamento – alta no resultado)

É aquela negociação em que manter um bom relacionamento é tão importante quanto obter um bom resultado.

Na prática, são as negociações mais importantes e delicadas, para as quais você precisará se preparar mais e ter bastante jogo de cintura, tendo em vista que costuma ser difícil alcançar o que deseja e ainda satisfazer a outra parte. A maioria das situações e técnicas apresentadas neste livro relaciona-se a negociações equilibradas.

Exemplos:

O chefe de Vana pede que ela participe de um novo projeto, porém, como a equipe é reduzida, terá de trabalhar nos próximos oito fins de semana. Ela não é obrigada a aceitar, mas percebe a oportunidade e propõe uma troca: solicita um treinamento especial de uma semana.

Com essa atitude, mantém o relacionamento em alta, e, como seu chefe precisa motivá-la, aproveita a situação para tentar obter um bom acordo.

A filha de Anabel, de 10 anos, tem o mau hábito de dormir e acordar tarde, e suas ameaças, reprimendas e discussões nada adiantam. Ela não quer mais castigá-la, porque se sente mal, e sabe que oferecer um brinquedo em troca de novos hábitos não trará resultado, pois, logo depois de ganhar o presente, a menina retoma os horários inadequados.

Ela conversou com o marido e chegaram à seguinte conclusão: o sonho da criança é fazer uma excursão de três dias com as coleguinhas, organizada pela escola com toda segurança. A

proposta foi: cada dia que ela dormir antes das 22 horas e acordar antes das 9 horas – com uma hora de flexibilidade nos fins de semana – ganhará um ponto. Quando conquistar 200 pontos, a viagem estará garantida. Faltam 250 dias para o passeio e a menina terá de se esforçar bastante.

No início dos anos 1990, estava começando minha carreira de consultor. O proprietário de uma pequena e promissora empresa me propôs um projeto de seis meses: coordenar a contratação e o treinamento de uma equipe de vendas para uma nova linha de produtos.

Como era uma empresa de pequeno porte e eu estava no início, o proprietário me ofereceu um valor 30% abaixo de minha proposta inicial. Fiz a seguinte contraproposta: aceitaria o valor mínimo, mas para um contrato mais longo (um ano) e a participação no eventual lucro, de modo que, se tudo desse certo, eu ganharia muito mais. Foi um bom negócio para mim, que tinha tempo disponível, e para o empresário, que correria poucos riscos. No final do ano, o lucro dele foi excelente e eu ganhei o triplo do valor de minha proposta inicial.

Negociação utilitária

(baixa no relacionamento – alta no resultado)

É aquela negociação em que não é importante manter um relacionamento de longo prazo, mas é uma boa oportunidade de obter um ótimo resultado, sem ter de forçar a barra ou enganar alguém. Ou seja, acontece quando o contexto é muito favorável e os riscos de conflitos, mínimos.

Exemplos:

Francisco acaba de herdar um raríssimo carro de colecionador, em estado impecável e que funciona perfeitamente. Colecionar carros não é seu hobby e não há a menor pretensão de mantê-lo. Ele fez um anúncio na internet e ficou surpreso com a grande quantidade de interessados dispostos a fazer o pagamento à vista. Em sua cidade, havia uma feira de carros antigos nos fins de semana, na qual marcou com dez interessados que queriam conhecer sua relíquia. Nessa situação, a opção mais lógica é fazer um leilão, uma vez que ele não conhece nenhum dos interessados e não quer manter um relacionamento futuro com eles. Quem pagar mais, leva!

Com o desaquecimento do mercado imobiliário em sua cidade, têm aparecido dezenas de imóveis baratos, inclusive no bairro em que Lúcia gostaria de morar. Ela acaba de ser sorteada com uma carta de crédito em um consórcio de imóveis e está com dinheiro disponível para comprar o apartamento dos sonhos, à vista. Como é casada e não tem filhos, não tem pressa e pode escolher, inclusive, imóveis novos, pois muitas construtoras estão com estoque alto, cobrando um valor até 30% abaixo do valor normal de mercado.

O bom senso aponta que procure o imóvel com muita calma e, quando encontrar o que realmente lhe interessa, faça uma proposta 40% abaixo do valor de mercado, e negocie aos poucos. Quando a oferta é grande, os descontos costumam ser espetaculares para quem pode pagar à vista.

O avião está lotado e o comissário de bordo avisa que houve overbooking, ou seja, a empresa aérea vendeu mais passagens do que os lugares de que dispõe. Lucas está sentado, mas há dez pessoas em pé, que também compraram a passagem e querem viajar. O clima está tenso e as pessoas estão muito irritadas com a situação. O comissário oferece um próximo voo dali a três horas e uma viagem grátis para quem aceitar ceder o lugar. Cinco pessoas aceitam e descem do avião. Como ainda faltam cinco lugares, ele aumenta a oferta para duas viagens grátis, depois três, até chegar a quatro trechos grátis. Como Lucas não tem muita pressa, aceita a oportunidade.



Em todos esses casos, os instintos tenderão a falar mais alto e a pessoa decidirá com base em seu estilo: competitivos e impacientes cederão menos do que os cooperantes e os sedutores. O perfeccionista, provavelmente, analisará a situação com calma antes de decidir.

Aqui, em geral, acontecem alguns problemas.

Os competitivos tentarão arrancar um bom resultado em qualquer situação, sem levar em conta que poderão pôr em risco o relacionamento com muitas pessoas, o que dificultará obter bons resultados com elas no futuro.

Os cooperantes tenderão a valorizar qualquer relacionamento, cedendo desnecessariamente em muitas situações e prejudicando-se na obtenção de bons resultados.

Os impacientes podem perder ótimas oportunidades pela ansiedade de resolver logo situações que demandariam tempo para acontecer naturalmente. Isso ocorre porque muitas vezes se sentem estressados e cansados.

Os perfeccionistas correrão o risco de pensar demais e demorarão para decidir em situações simples ou trarão acordos fáceis de ser obtidos por usar rigor exagerado.

Os sedutores, em geral, perderão muito tempo tentando criar vínculos emocionais com quem nunca mais verão, ou prejudicarão relacionamentos por prometer mais do que poderão cumprir.

Por isso, tão importante quanto conhecer seu estilo será analisar qual modalidade de negociação – acidental, cooperativa, equilibrada ou utilitária – você tem pela frente e utilizar diferentes abordagens para cada uma delas.

No próximo capítulo, veremos o que motiva as pessoas a negociar e como utilizar essa informação para planejar bons acordos.

Os motivadores pelos quais se negocia

A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo.
Peter Drucker

Quando se quer obter algo de alguém, é preciso saber identificar sua “fórmula” motivadora. Convém ressaltar que as pessoas são muito mais persuadidas por suas crenças do que pela razão. Embora justifiquemos nossos atos pela lógica, quase sempre a decisão é tomada pela emoção.

O psicólogo norte-americano, Abraham Maslow, criou, na década de 1950, uma das mais importantes ferramentas para entender o “funcionamento” das motivações nos seres humanos. Sua teoria, que adaptei aqui, indica que praticamente todas as pessoas negociam por seis motivações. Vamos a elas.

A partir da página 70, você poderá executar um teste para identificar seus motivadores predominantes e os secundários. Você decide se vai preenchê-lo antes ou depois de ler o texto que vem a seguir.

Ganhar dinheiro

O principal objetivo é ganhar dinheiro, ter lucro. Quem negocia por essa motivação, aceita riscos e desafios, porque a vontade de ganhar é maior que o medo de perder. Segurança, praticidade e status têm pouca importância.

Situações comuns de quem negocia por essa motivação:

- investe em negócios de risco, como bolsa de valores ou compra de imóveis depreciados para revenda;
- tem alta tolerância à frustração (“Se acertar duas posso errar uma.”);
- tem mais gana de ganhar do que medo de perder;
- busca melhor remuneração em detrimento do prazer, reconhecimento ou segurança;
- prefere trabalhar por comissão ou empreitada em vez de um valor fixo.

Caso – Ganhar dinheiro

No início dos anos 1980, Magim Rodriguez, diretor-geral da fabricante de chocolates Lacta, estava decepcionado com a baixa venda de ovos de chocolate de sua empresa para a rede de lojas Americanas. Ele conhecia o presidente das Americanas, Beto Sicupira, e resolveu

visitá-lo pessoalmente para vender os ovos de Páscoa da Lacta, nas 54 lojas da rede. Magim ouviu de Sicupira uma resposta curta e grossa: “Não tenho espaço em nenhuma loja”.

Magim desafiou: “Se eu encontrar algum lugar, você compra?”

Sicupira emendou: “Compro. Mas duvido que ache”.

Magim passou o dia em uma das lojas do Rio de Janeiro, e, de fato, não havia espaço. O andar térreo estava lotado de material escolar, papelaria e utensílios para cozinha. O segundo andar estava repleto de roupas e material de beleza; o terceiro andar, de brinquedos.

Desanimado, olhou para cima, como que a clamar por uma inspiração, e ela veio: construir uma espécie de caramanchão de madeira no teto das lojas e pendurar os ovos. As Americanas ganhariam um espaço enorme e ele venderia os ovos.

Magim sabia que o objetivo de Sicupira era ganhar o máximo de dinheiro, aproveitando cada centímetro das lojas e, então, fez a proposta: faria toda a instalação e penduraria os ovos, mas a Lacta só aceitaria a devolução de 5% deles. O risco seria todo da varejista.

Sicupira aceitou o risco. Os ovos foram pendurados em uma terça-feira e, no sábado de Aleluia, o estoque esgotou-se, com uma venda cinco vezes maior que a do ano anterior (de 40 para 200 toneladas de ovos).

O negócio aconteceu e foi um sucesso, porque Magim soube usar a motivação de seu oponente a favor de ambos.

Evitar perda

Medo real ou presumido de perder algo: produção, amizade, dinheiro, trabalho, relacionamento. A pessoa arrisca pouco, pois o medo de perder é maior do que a vontade de ganhar; prefere negócios, empregos ou produtos “garantidos”. Teme muito ser enganado, não receber o que foi combinado, não ter os prazos cumpridos ou ser passado para trás.

Situações comuns de quem negocia por essa motivação:

- investe em modalidades de baixíssimo risco, mesmo que a remuneração seja pequena;
- tem mais medo de perder do que vontade de ganhar;
- dificilmente trocaria um emprego estável por outro com melhor remuneração;
- prefere ser remunerado por salário fixo;
- é conservador nas tomadas de decisão.

Caso – Evitar perda

Eliane trabalha na mesma empresa há doze anos, atualmente como supervisora na área de logística. É casada há oito anos e não tem filhos; é bastante econômica e faz o possível para poupar, no mínimo, 10% do salário mensal. Suas economias estão em uma caderneta de poupança, mesmo sabendo que outras aplicações apresentam um ganho bem maior. Evita ao máximo fazer dívidas e só compra o estritamente necessário.

Eliane é uma negociadora bastante desconfiada e jamais troca o certo pelo duvidoso. Seus acordos visam muito mais a segurança do que o lucro, o prazer, o luxo ou a ostentação. Costuma

demorar para tomar decisões, mesmo em negociações corriqueiras, e prefere perder um bom negócio a se precipitar.

Há dois anos, foi convidada pelo dono de uma empresa familiar, com metade do faturamento da empresa em que trabalha, com a seguinte proposta: assumir a gerência de logística com autonomia para organizar o departamento; um salário fixo equivalente ao que ela ganhava, mas com um bônus anual com base nos aumentos de produtividade que conseguisse; ela se reportaria diretamente a ele.

Ao analisar a empresa, percebeu que a desorganização era grande, e o dono, apesar de bem-intencionado, era bastante centralizador. A proposta financeira era tentadora, os desafios enormes e haveria a necessidade de muitas viagens nos primeiros anos para estruturar o departamento. Eliane ficou muito indecisa, mas resolveu abrir o jogo com o chefe atual, antes de tomar qualquer decisão.

A conclusão foi que ela recebeu um pequeno aumento na empresa atual e acabou recusando a oferta. Hoje, tem sido sondada por outras empresas, mas só mudará de emprego se receber uma proposta irrecusável.

Evitar incômodo

Quando essa motivação é a mais intensa, a pessoa prefere evitar aborrecimentos ou qualquer tipo de burocracia. Não gosta de ser incomodada e aceita pagar mais caro por isso. Quer as coisas simples, rápidas e, se possível, sem ter de participar diretamente de todas as etapas. Muitas vezes, desiste ou interrompe negociações por achá-las desagradáveis ou tediosas.

Situações comuns de quem negocia por essa motivação:

- paga mais por conforto;
- prefere negociar “pacotes completos”;
- gosta de produtos simples de usar;
- dá mais valor a coisas práticas do que vistosas;
- tem pouca tolerância para negociar.

Caso – Evitar incômodo

Jarbas tem 55 anos, é casado e tem dois filhos adultos. Trabalha na área de planejamento estratégico e viaja pelo Brasil prestando serviços em empresas de médio porte. Tem como forte característica de personalidade o senso prático; evita negociar com pessoas prolixas; entre o simples e o complicado, decide sempre pelo mais simples. Tem horror a filas ou qualquer tipo de aglomeração que o façam perder tempo; pode ficar anos com o mesmo aparelho celular, modelo de TV ou carro por já estar acostumado e não por economia.

Mesmo não sendo abastado, aceita pagar mais caro, desde que tenha um serviço ou um produto que lhe poupe aborrecimentos. Deixa o carro com manobristas, procura horários de voos menos cheios, escolhe hotéis perto de onde vai trabalhar e, nas férias, prefere períodos de

baixa temporada. Chega e vai embora mais cedo de restaurantes, festas ou eventos; prefere comprar produtos simples de usar e cujo manual tenha, de preferência, uma única página.

Jarbas é um negociador prático, objetivo, que odeia longas discussões e que evita pessoas indecisas. Dá muito valor aos prestadores de serviço ou vendedores que tragam a proposta “mastigada”, com poucos itens e informações fáceis de ser comprovadas.

Seus clientes admiram sua objetividade e sua franqueza. Jarbas diz que só aceita trabalhos em que tenha certeza de obter sucesso, mesmo que a remuneração seja menor do que seria em casos mais complexos e, portanto, de médio e longo prazos.

Sentir prazer

Quando essa motivação é a mais forte, o indivíduo conhece, com profundidade, seu trabalho. Gosta de estudar todos os detalhes previamente, tende a se entusiasmar com o processo de negociação e sente especial prazer em debater, à exaustão, os tópicos que considera relevantes. É necessário dominar o assunto para conseguir negociar com alguém assim.

Situações comuns de quem negocia por essa motivação:

- paga mais pela satisfação;
- prefere negociar com especialistas no assunto;
- gosta de estudar manuais;
- dá mais valor à técnica do que à aparência;
- tem muita tolerância para negociar.

Caso – Sentir prazer

Grigori Perelman nasceu em 1966 e é considerado um dos maiores gênios da Matemática. Ele começou a ficar famoso em 2002, quando conseguiu resolver a famosa conjectura matemática de Poincaré, proposta em 1904 e considerada um dos sete problemas mais difíceis do milênio. Perelman vive em condições muito humildes em São Petersburgo e se recusa categoricamente a falar com a imprensa e a participar de quaisquer sessões públicas ou homenagens.

Em 22 de agosto de 2006, no Congresso Internacional de Matemáticos, recusou a Medalha Fields, prêmio conhecido como o Nobel da Matemática. Em 2010, recusou um prêmio de 1 milhão de dólares do Instituto de Matemática Clay, nos Estados Unidos. Foi convidado para trabalhar em universidades prestigiadas, incluindo Princeton e Stanford, mas rejeitou todos os convites e trabalha em uma sala muito simples no Instituto de Matemática Steklov.

Depois de centenas de recusas, ele resolveu dar uma rápida entrevista ao jornal russo Komsomolskaya Pravda, e quando perguntado por que recusou os prêmios e as homenagens, Perelman respondeu: “Não estou interessado no dinheiro nem na fama, uma vez que minhas pesquisas ocupam todo o meu tempo e me satisfazem plenamente”.

Ele também disse não gostar de dar entrevistas, porque os jornalistas querem apenas saber detalhes de sua vida pessoal. Afirmou ainda que teria prazer em conversar sobre ciência e não a

respeito de amenidades. O jornalista que o entrevistou deu o seguinte depoimento: “Perelman me causou a impressão de ser uma pessoa absolutamente saudável e adequada. É também realista, pragmático e lúcido”. Ou seja, é uma pessoa normal, apesar de não dar importância para o dinheiro, a fama e a convivência com estranhos.

Obter reconhecimento

O principal propósito é o prestígio. É uma pessoa que se preocupa bastante com o que os outros dizem e vê a opinião alheia como um fator muito importante. Precisa se sentir reconhecido e valorizado durante o processo de negociação. Tende a levar o trabalho para o lado pessoal e precisa saber como poderá capitalizar os resultados obtidos.

Situações comuns de quem negocia por essa motivação:

- prefere negociar com pessoas que o admirem;
- gosta de lidar com pessoas bem-sucedidas;
- costuma ser otimista e entusiasmado;
- adora elogios
- busca reconhecimento.

Caso – Obter reconhecimento

A pessoa que tem o reconhecimento como motivador mais intenso apresenta características muito marcantes, como a necessidade de ser, social e profissionalmente, aprovado; gosta de se vestir bem; prefere se relacionar com pessoas que irradiem sucesso; motiva-se quando é publicamente elogiado; e dá atenção especial à aparência física, procurando manter a saúde também por questões estéticas.

Não há nenhum problema ético em gostar de ser reconhecido e admirado, uma vez que pode ser a energia que leva a pessoa a se esforçar mais para atingir seus objetivos.

O caso do ex-bilionário Eike Batista ilustra muito bem o lado bom e o ruim de ter essa motivação em altíssima escala. Eike começou sua trajetória profissional vendendo seguros de porta em porta, depois adquiriu pequenos negócios, e, como sempre foi muito ambicioso e determinado, agregou, aos poucos, vários empreendimentos ligados à mineração, em lugares de difícil acesso, tornando-se bem-sucedido em vários deles.

No entanto, há a sensação de que a necessidade de reconhecimento sempre foi maior que sua motivação por ganhar dinheiro. Essa situação ficou muito clara nos últimos anos: carros de luxo na sala de estar da casa; excesso de exposição pública ao repetir exaustivamente o desejo de ser o homem mais rico do mundo; enorme séquito de bajuladores que o acompanhavam para todo lado; aversão a qualquer tipo de crítica ou cobrança de mais detalhes sobre seus negócios, e assim por diante.

Sabemos que a história de Eike não acabará bem e serve de alerta quanto ao apego exagerado a qualquer das seis motivações.

Entretanto, o desejo de ser reconhecido como competente e obter fama, desde que bem administrado, pode ser um impulso poderoso para o sucesso.

Ser altruísta

Esse indivíduo já atingiu praticamente todos os objetivos pessoais e financeiros, ou leva uma vida com poucas necessidades materiais. Em geral, é uma pessoa mais madura e tem um fervor idealista relacionado aos seus projetos. Vê o bem comum como fator mais importante que qualquer vantagem pessoal e leva muito em consideração o caráter da pessoa com quem negocia.

Situações comuns de quem negocia por essa motivação:

- faz trabalhos voluntários;
- preocupa-se com as necessidades alheias;
- divide seus conhecimentos;
- tem forte componente religioso;
- prefere fazer o que gosta mesmo ganhando menos.

Caso – Ser altruísta

Hoje, na Índia, cerca de 360 milhões de pessoas vivem abaixo da linha da pobreza – renda diária inferior a 1 dólar.

Além da pobreza extrema, muitos lugares conservam tabus medievais, como é o caso da menstruação: o uso de absorventes íntimos é inacessível para boa parte da população e, durante o período menstrual, um número enorme de mulheres não sai de casa, por vergonha. Para complicar, cerca de 70% das doenças reprodutivas são causadas por falta de higiene durante esse período.

Nascido em uma família muito pobre, Arunachalam Muruganantham presenciou o drama por que passavam muitas mulheres de seu vilarejo. Em 1997, ele resolveu mudar a situação: começou a pesquisar materiais para produzir absorventes baratos e higiênicos. Muruga, como prefere ser chamado, pesquisou e, por mais de dez anos, testou todo tipo de materiais e equipamentos disponíveis em áreas pobres. Descobriu, por exemplo, que usar celulose seria muito mais barato que algodão, mas seu processo de decomposição encarecia muito o produto final. Construiu, depois de quatro anos e com pouquíssimos recursos, a própria máquina para decompor celulose e passou a fabricar, artesanalmente, absorventes cerca de dez vezes mais baratos que os tradicionais. Ele, então, abriu mão de boa parte do lucro e começou a negociar a operação de suas máquinas em sociedade, exclusivamente, com mulheres muito pobres. Também definiu que todas as vendas dos absorventes deveriam ser feitas por elas, para que não houvesse nenhum tipo de constrangimento com as compradoras.

Em outubro de 2014, as máquinas de Muruga funcionavam em cerca de 1.300 vilarejos Indianos. Ele diz que sua maior satisfação tem sido ajudar milhões de mulheres humildes a ter uma vida normal, desobrigando-as de permanecer em casa no período menstrual.

As motivações funcionam de duas formas: a estrutural, que faz parte da personalidade da pessoa, pois define e norteia muitas de suas decisões; e a conjuntural, que muda conforme a situação ou uma necessidade imediata.

Significa, por exemplo, que você pode ter como motivador estrutural mais forte ganhar dinheiro, mas também poderá negociar apenas por prazer quando se tratar de um hobby que você adora; evitar perda, quando estiver em uma situação de risco; evitar incômodo, quando não estiver disposto a enfrentar uma fila; obter reconhecimento, quando sentir necessidade de aprovação social; ou ainda ser altruísta em uma situação em que queira ajudar alguém.

Por isso, é fundamental analisar, em cada negociação, o que realmente o motiva.

Outra pergunta importante, que muita gente se faz é: “Qual o melhor motivador?” Na prática, não existe motivador melhor ou pior.

Nada há de errado, por exemplo, em ter a motivação de ganhar dinheiro mais intensa. É certo que esse desejo impulsionará a vida profissional da pessoa, pois aumentará sua dedicação, seu esforço e seu comprometimento no trabalho, para ganhar cada vez mais. Os problemas acontecem quando o indivíduo prejudica intencionalmente outras pessoas para aumentar seus ganhos ou passa por cima dos padrões éticos para levar vantagem.

A pessoa que tem evitar perda como motivador mais intenso tenderá a correr poucos riscos, buscará uma reserva financeira e será reconhecida como alguém que não toma decisões intempestivas. Em compensação, pode perder boas oportunidades por medo de mudanças; ficar muito estressada quando não conseguir controlar o ambiente ao redor; e sofrer por coisas banais.

Quem tende a evitar incômodo com muita frequência foge de polêmicas, evita expor-se e procura os caminhos curtos, para evitar complicações. Em excesso, esse motivador pode fazer com que a pessoa pareça desinteressada e distante.

Pessoas que se motivam por sentir prazer costumam fazer o que gostam na vida profissional e pessoal; sabem o que querem e são exigentes com o próprio bem-estar. Em excesso, podem demonstrar teimosia e egoísmo.

Já quem tem obter reconhecimento como motivador mais importante terá como prováveis vantagens admiração alheia, grande rede de relacionamentos e muita vontade de se destacar. Em excesso, essa motivação pode indicar vaidade desmedida e foco mais nas aparências que nos resultados.

O ser altruísta como principal motivador traz claras vantagens para a pessoa, como a paz de espírito, a sensação de que está contribuindo para um mundo melhor e a autorrealização. Quando exagerado, pode fazer com que a pessoa pareça ingênua e fora da realidade.

A seguir, há um teste para identificar a intensidade de cada uma das seis motivações. Você constatará que possui todas elas, mas em diferentes intensidades – uma ou duas costumam ser estruturais; duas ou três conjunturais, mas aparecem com certa frequência, e uma ou duas são pouco importantes em suas tomadas de decisão no dia a dia.

Vamos ao teste.

Sugiro que o teste a seguir seja preenchido com base naquilo que você efetivamente é no dia a dia e não no que gostaria de ser. Seja sincero e marque as respostas que mais se relacionam com seu jeito de ser.

Se você quiser preencher os testes on-line, acesse
www.negociequalquercoisa.com/testes
 e coloque a senha
negociequalquercoisa

O que o motiva?

TESTE 1 – GANHAR DINHEIRO

	Quase sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca
Invisto em ativos de risco.				
Estou sempre procurando novas fontes de renda.				
Priorizo a boa remuneração.				
Tenho mais gana de ganhar do que medo de perder.				
Mudaria de profissão ou negócio se tivesse chance de ganhar mais.				
Mudaria de cidade se fosse financeiramente vantajoso.				
Compro bens para revender.				
Sou arrojado.				
Sou corajoso para fazer negócios.				
Prefiro ganhar por comissão a ter um salário fixo.				
SUBTOTAL:	3 x _____	2 x _____	1 x _____	0 x _____
TOTAL: <i>Soma dos resultados</i>				

TESTE 2 – EVITAR PERDAS

	Quase sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca
--	--------------	--------------	--------------	-------------

Prefiro investimentos com baixo risco, mesmo que remunerem pouco.				
Prefiro comprar produtos que tenham garantia.				
Gosto de estabilidade no trabalho.				
Não compro por impulso.				
Faço seguros (carro, vida, casa).				
Prefiro fazer pequenos serviços em casa para economizar.				
Sou conservador.				
Sou precavido.				
Não troco o certo pelo duvidoso.				
Sou desconfiado.				
SUBTOTAL:	3 x _____	2 x _____	1 x _____	0 x _____
TOTAL: <i>Soma dos resultados</i>				

TESTE 3 – EVITAR INCÔMODO

	Quase sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca
Prefiro negociações objetivas.				
Evito visitar muitas lojas no mesmo dia.				
Tenho pouca tolerância para negociar.				
Aceito pagar mais caro para não me incomodar.				
Prefiro vendedores que me poupem trabalho.				
Prefiro pagar pequenos serviços em casa para evitar ter de fazê-los.				
Prefiro produtos simples de usar.				
Prefiro usar roupas mais confortáveis do que bonitas.				
Prefiro comprar várias coisas no mesmo lugar para evitar o incômodo de procurar.				
Prefiro coisas práticas, mesmo que custem mais caro.				
SUBTOTAL:	3 x _____	2 x _____	1 x _____	0 x _____
TOTAL: <i>Soma dos resultados</i>				

TESTE 4 – SENTIR PRAZER

	Quase sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca
Visito muitas lojas até achar o produto ideal.				
Fazer compras é um grande prazer.				
Qualidade é mais importante que preço.				
Adoro falar sobre meu trabalho.				
Gasto horas estudando os manuais para usar melhor os produtos.				
Tenho paciência para negociar o que me interessa.				
Envolvo-me em todos os processos de uma negociação.				
Levo meu hobby a sério.				
Sou detalhista.				
Gosto de analisar as pessoas antes de negociar com elas.				
SUBTOTAL:	3 x _____	2 x _____	1 x _____	0 x _____
TOTAL: <i>Soma dos resultados</i>				

TESTE 5 – obter RECONHECIMENTO

	Quase sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca
Gosto de divulgar meus resultados.				
Tenho como referência pessoas de sucesso.				
Gostaria de ser famoso.				
Prefiro me relacionar com gente bem-sucedida.				
Gosto de ter meu trabalho reconhecido.				
Sou vaidoso.				
Procuo me destacar.				
Tenho orgulho de ser como sou.				
Gostaria de comandar outras pessoas.				
Procuo me vestir bem.				
SUBTOTAL:	3 x _____	2 x _____	1 x _____	0 x _____
TOTAL: <i>Soma dos resultados</i>				

TESTE 6 – ser ALTRUÍsta

	Quase sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca
Faço trabalhos voluntários.				
Sinto-me realizado profissionalmente.				
Procuro contribuir com a sociedade.				
Minha religião é prioridade de vida.				
Estou financeiramente satisfeito.				
Tenho poucas necessidades materiais.				
Dou bons exemplos de conduta.				
Prefiro fazer o que gosto, mesmo ganhando menos.				
Divido meu conhecimento.				
Encaro meu trabalho como uma missão.				
SUBTOTAL:	3 x _____	2 x _____	1 x _____	0 x _____
TOTAL: <i>Soma dos resultados</i>				

Análise dos resultados:

0-5 pontos – Baixíssima intensidade dessa motivação.

6-10 pontos – Baixa intensidade dessa motivação.

11-19 pontos – Média intensidade dessa motivação.

20-25 pontos – Alta intensidade dessa motivação.

26-30 pontos – Altíssima intensidade dessa motivação.

Quanto mais baixa a pontuação, menor é a frequência com que você demonstra a motivação analisada. E, quanto mais alta, mais frequentemente a demonstra.

Teste 1 (p. 70) – GANHAR DINHEIRO

Teste 2 (p. 71) – EVITAR PERDA

Teste 3 (p. 72) – EVITAR INCÔMODO

Teste 4 (p. 73) – SENTIR PRAZER

Teste 5 (p. 74) – RECONHECIMENTO

Teste 6 (p. 75) – ALTRUÍSMO

Os trunfos para negociar melhor

Não deixe o que você não pode fazer interferir no que pode.
John Wooden

Existem, pelo menos, cinco grandes trunfos para se posicionar melhor em qualquer negociação. Ter pelo um deles facilitará o fechamento do acordo mais favorável a você.

Não se trata de nenhum tipo de “esperteza”, artimanha ou técnica de manipulação, pois a autoridade moral deriva da segurança que o indivíduo tem para usar suas armas mais poderosas sem entrar em nenhum tipo de malandragem ou parecer arrogante.

Quanto mais trunfos possuir, menos esforço terá de fazer para obter o que deseja em qualquer acordo.

Vamos a eles.

Expertise

Tem relação com a habilidade ou a capacidade técnica. Se a pessoa é comprovadamente especialista em alguma área, sem dúvida sua opinião ou seu posicionamento valem muito. Um ou mais desses requisitos indicam expertise:

- ser “mão na massa”: anos de trabalho, com bons resultados comprovados;
- formação acadêmica consistente em instituições de ponta;
- ter trabalhos científicos publicados em instituições internacionalmente respeitadas;
- ser indicado por vizinhos, amigos, clientes e até estranhos, como pessoa que sabe o que está fazendo, e com qualidade;
- muita experiência prática;
- ser referência no assunto.

Credibilidade

Demora anos para ser conquistada e normalmente é fruto de muito esforço, estudo, dedicação, comprometimento e a maneira com que a pessoa negocia com seus diferentes interlocutores no decorrer da vida. Ou seja, tem muito a ver com seu histórico de vida.

A qualidade e a quantidade de informações estão cada vez mais acessíveis. Se você digitar o nome de qualquer profissional liberal no Google, aparecerá todo o histórico dele. Os bons negociadores são como um livro aberto, pois, além de não terem nada a esconder, têm o que mostrar. Um ou mais destes requisitos indicam credibilidade:

- reputação de pessoa íntegra, em suas relações profissionais e pessoais;
- ter histórico como mediador de conflitos na empresa em que trabalha, ou no cotidiano social e familiar;
- ser fonte de jornais, revistas, canais de TV ou emissoras de rádios que tenham credibilidade;
- ser conselheiro ou consultor de empresas relevantes;
- obter prêmios ou reconhecimento de instituições respeitadas.

Poder

Se a pessoa é famosa, ou tem um cargo de destaque, ou muito dinheiro, ou grande admiração pública ou mais de um desses atributos, obviamente terá muito poder para influenciar os rumos da maioria das negociações das quais participa. Um ou mais destes requisitos indicam poder:

- ser influente;
- ter muito dinheiro;
- ter um cargo de direção em uma empresa de renome;
- ter um negócio bem-sucedido;
- ser muito bem relacionado.

Talento natural

O indivíduo pode levar vantagem em uma negociação, quando é naturalmente talentoso em alguma área. Em muitos casos, um talento especial gera curiosidade ou admiração e funciona como quebra-gelo. Alguns talentos valiosos para facilitar negociações:

- habilidades artísticas: ser divertido, fazer imitações, tocar um instrumento musical, entre outras, mesmo que de forma amadora;
- habilidades sociais: ser empático, bom organizador de festas, bom conselheiro, ter muito jogo de cintura ou alto grau de inteligência emocional;
- habilidades esportivas: atuar com destaque no tênis, no futebol, no vôlei, na pescaria, na corrida, ou em qualquer outro esporte;
- habilidades intelectuais: ser muito inteligente, ter raciocínio rápido ou memória infalível; além de gerar admiração, contribui para analisar rapidamente o contexto;
- habilidades profissionais: ser empreendedor, bom orador, executar bem várias tarefas, traz uma aura de competência que pode ajudar em vários tipos de acordo.

Padrões

Mesmo que a pessoa tenha pouco dos trunfos anteriores (em geral, indivíduos muito jovens ainda têm pouco a mostrar), ainda poderá contar com a força dos padrões. Um padrão nada mais

é que a referência numérica de mercado e, quanto mais conhecida a referência (órgão de pesquisa, associação de classe, tabela de salários de um grande jornal etc.), mais poderosa será.

Imagine que você queira muito comprar um apartamento em determinado bairro, e o dono do imóvel de que gostou lhe peça 10 mil reais pelo metro quadrado.

O que determinará se o valor é justo será o padrão de mercado, que, nesse caso, poderá ser levantado em poucos minutos em uma pesquisa na internet com imóveis no mesmo bairro, analisando o tipo de acabamento, o tempo de construção, o grau de conservação *etc.* Uma referência ainda mais poderosa será averiguar por quais valores foram vendidos apartamentos, no mesmo prédio, nos últimos meses.

Os padrões valem para muitas situações:

- compra ou venda de um carro;
- salário atual (se estiver pensando em pedir aumento);
- quanto pagar por um curso de idiomas, palestra ou curso de pós-graduação;
- valor da escola dos filhos;
- quantidade de horas de treinamento recebidas em sua empresa;
- preço de um eletrodoméstico ou qualquer bem de consumo;
- aluguel de uma casa na praia;
- valor da hora ou do dia de uma consultoria;
- quantidade de comentários positivos no LinkedIn ou no Facebook, a respeito da qualidade do trabalho de um profissional (cirurgião plástico, dentista, fisioterapeuta, eletricista, corretor de imóveis, advogado e dezenas de outros prestadores de serviço).

Os padrões não resolvem tudo, mas indicam uma referência para que a negociação não comece do zero ou sem base de mercado. Se a pessoa cobrar mais caro que a média, precisará ter argumentos muito sólidos para convencer seu interlocutor.

Por outro lado, se você é o prestador de serviço, a regra para definir seu preço é a mesma. Qual é sua expertise, sua credibilidade, seu poder de influência e seu talento natural? Qual é o padrão de preços de concorrentes diretos? Há muita ou pouca gente atuando na mesma área?

Se estiver começando, obviamente sua remuneração precisará ficar abaixo da média de mercado, até se tornar mais conhecido e aumentar seu preço aos poucos. Se já estiver no auge, provavelmente seus valores é que balizarão o mercado em seu limite mais alto. Ou seja, você precisará analisar seus trunfos (expertise, credibilidade, poder e talento) para definir se seu preço ficará abaixo, na média ou acima do padrão de mercado.

Vamos a dois casos para contextualizar a teoria.

Caso – A escolha do pediatra

Pedro e Cíntia estavam casados havia dez anos e eram profissionalmente muito bem-sucedidos, quando, enfim, decidiram ter um bebê. Quando Cíntia estava no sétimo mês de gravidez, começaram a procurar um pediatra para atender a filha. Queriam um profissional que

tivesse expertise, credibilidade, talento para lidar com crianças e disponibilidade para atender emergências, considerando que seriam pais de primeira viagem. Assim, obtiveram três ótimas indicações e foram conhecer os médicos.

O primeiro tinha mais de trinta anos de experiência, era professor de uma universidade federal, possuía muitos trabalhos científicos publicados e disse estar disponível para emergências. O problema é que o acharam muito frio para lidar com crianças e não se sentiram à vontade para aprofundar a conversa.

O segundo também era experiente, transmitia credibilidade e parecia ter talento para lidar com crianças, pois vinha à sala de espera chamar as mães para a consulta e aproveitava para brincar com as crianças que aguardavam. Entretanto, notaram dois problemas: muito atraso no atendimento e excesso de pacientes que aguardavam. Na conversa, ele disse que estaria disponível para ligações de emergência, mas, como viajava muito para congressos, algumas vezes não poderia atender.

A terceira, doutora Sílvia, os encantou. Possuía mais de vinte anos como pediatra, muita credibilidade – foi indicada por outros cinco pais, inclusive dois médicos –, ótimo relacionamento com crianças, pontualidade no atendimento, pouca gente aguardava na sala e um único problema: o valor da consulta era o mais alto de todos.

Ao conversarem com ela, entenderam o motivo. Sílvia explicou que cada consulta durava uma hora; atendia um número restrito de pacientes por dia; tinha um celular à disposição para emergências e, quando está em férias ou congressos, seu telefone fica com a irmã, que também é pediatra.

Além disso, é o tipo de pessoa que deixa qualquer um à vontade: atenciosa, boa ouvinte, empática e, ao mesmo tempo, assertiva. Ou seja, a doutora Sílvia reunia expertise, credibilidade e talento para lidar com crianças, o que permitia que cobrasse um valor de consulta acima do padrão de mercado.

Pedro e Cíntia decidiram por ela e, passados mais de dez anos, concluíram que fizeram um ótimo “investimento” na saúde da filha. Realizaram todas as consultas recomendadas e ligaram quando houve emergência, algumas vezes de madrugada, e sempre foram bem atendidos.

Caso – A escolha do palestrante

Recebo pedidos de cotação para palestras e treinamentos quase todos os dias e, sempre que possível, procuro conversar por telefone com a pessoa interessada para criar algum vínculo pessoal (o que é praticamente impossível fazer apenas por e-mail), a fim de entender como poderia atender às suas necessidades, ajustar o conteúdo e, é claro, negociar meus honorários.

Quando meu interlocutor considera o valor acima de seu orçamento, procuro verificar se há possibilidade de negociação e, na maioria das vezes, há. Quando consigo criar alguma intimidade, a pessoa abre o jogo:

— Olha, Eduardo, para ser sincero até poderíamos pagar mais, mas nosso novo gerente está relutante.

— Qual o motivo da relutância?

— Ele não é da área de eventos, considera os valores cobrados muito altos e resolveu estipular um teto de “x”.

— Você está conseguindo boas opções com a verba aprovada?

— Pior que não! Preciso contratar três palestrantes e até agora não consegui fechar com nenhum. Estamos a poucas semanas do evento, e o valor de que disponho não chega nem perto do que cobram nossas principais opções. Se não houver tempo hábil, teremos de escolher apenas um para que o orçamento seja suficiente. Em sua opinião, quais critérios deveríamos considerar na contratação de um palestrante e que argumentos eu poderia levar para meu chefe?

— A primeira coisa a analisar são seus objetivos. Quer algo mais motivacional ou técnico? Alguém mais emotivo ou impactante? Sério ou engraçado? Quer que o público interaja ou não? Prefere uma celebridade ou alguém pouco conhecido, mas que surpreenda? De posse dessas respostas, a segunda providência é o tempo. Da próxima vez, comece a avaliar as opções com pelo menos seis meses de antecedência.

— A terceira é analisar a expertise, ou seja, há quanto tempo a pessoa faz palestras, com que frequência e quanto ela de fato entende do assunto. A quarta é a reputação. Pesquise no Google e veja o que aparece. Gente séria tem muitas menções positivas, entrevistas, artigos, vídeos e quase nada negativo.

— A quinta providência é analisar quem são os clientes e há quanto tempo. Quanto mais relevantes forem os contratantes, melhor o controle de qualidade. A sexta é verificar os padrões. Descubra quanto cobram os mais caros e os mais baratos. Na verdade, um palestrante não cobra por uma hora de trabalho, cobra por toda sua experiência e por aquilo que o mercado aceita pagar. Não é possível escapar da lei da oferta e da procura. No meu caso, cobro por uma experiência prática de mais de 30 mil horas falando e trabalhando sobre o tema.

— Por último, faça um *test drive*. A melhor opção será assistir ao profissional ao vivo. Se não for possível, parta para o plano B. Praticamente todos os palestrantes têm vídeos gravados ao vivo. Sugiro que os encontre na internet, e assista até encontrar aquele de que realmente goste. Preste atenção em conteúdo, objetividade, linha de raciocínio, coerência, bom humor, presença de palco e qualificação para lidar com o público. Ou seja, analise a expertise, a credibilidade, o poder de influência e o talento natural do palestrante para saber se ele realmente vale o que cobra.

— Todo o “pacote” estará lá e a decisão será muito mais fácil. Os mais caros são aqueles com maior demanda, mas nem sempre se encaixarão melhor em seu evento. O que realmente custará muito caro é levar alguém que não atenda às expectativas, ou pior, faça você e seu gerente passarem por um grande constrangimento, caso o público não aprove. Muitas vezes, é melhor contratar um profissional fora de série do que três apenas bons.

— Farei isso. Assistirei aos vídeos, a começar por um seu. Alguma sugestão?

— Sugiro que escolha qualquer um, aleatoriamente, e se gostar, continue assistindo para avaliar se minhas 30 mil horas de experiência valem o que cobro! (risos...). Se houver qualquer dúvida, não hesite em me procurar novamente, combinado?

— Combinado!

O que pode prejudicar suas negociações

Da mesma forma que expertise, credibilidade, poder, talento natural e padrões aumentam a autoridade para conseguir bons acordos, há certas atitudes, hábitos e comportamentos que deixam a pessoa vulnerável e com poucas chances de obter o que deseja. Vamos aos principais:

- **Incoerência** – Falar algo e fazer o oposto destrói a credibilidade de qualquer um. As pessoas ouvem e pensam: “Lá vem ele dizendo que precisamos ser pontualíssimos, mas sempre chega atrasado e não termina nada no prazo que estipula”.
- **Prometer e não cumprir** – Pessoas com fama de exageradas, levianas ou antiéticas acabam tendo dificuldade para conseguir as coisas mais simples, pois os outros sempre desconfiam de que o combinado não será entregue. “Se ele disse que a encomenda chegará no dia 30, já sei que provavelmente demorará no mínimo mais duas semanas além do prazo.”
- **Despreparo** – Quase todos toleram alguma inexperiência ou nervosismo, mas poucos aceitam gente despreparada que tenta negociar o que não conhece ou se mete em algo cujo funcionamento não entende. Se marcamos uma reunião e notamos que nosso interlocutor não domina o assunto, ficamos muito decepcionados e perdemos completamente a confiança em tudo o que está sendo dito.
- **Arrogância** – Por mais que a pessoa seja poderosa ou qualificada em sua área de atuação, perderá muitas oportunidades se demonstrar arrogância, grosseria ou prepotência. Qualquer um prefere negociar com quem é muito bom no que faz, mas não repete isso a cada dez minutos.
- **Falta de empatia** – Empatia é a habilidade de colocar-se no lugar do outro. Negociar bem significa entender que as pessoas têm um estilo, motivações e necessidades, muitas vezes, diferentes das nossas. Imagine que você vá a uma loja e peça ao vendedor uma roupa mais conservadora e ele apareça com outra extravagante e transparente, e ainda insista para que você experimente, dizendo que a adora. Ele não se colocou em seu lugar e tentou vender algo de que ele gosta.
- **Desequilíbrio emocional** – Raiva, choro, excesso de agressividade, medo aparente ou apatia levam a negociação ao pior dos mundos: o das emoções descontroladas. Quem costuma se deixar levar pelas emoções, torna-se presa fácil para os mal-intencionados ou cria a fama de difícil de lidar, afastando, principalmente, quem não gosta de negociar com gente grosseira, chata ou excêntrica.

A BATNA

Seu poder de influência se encontra em quaisquer razões que levem o outro lado a querer ou precisar de um acordo com você.

Bob Wolf

Outra providência importantíssima – e indispensável em negociações difíceis – é estudar alternativas para fortalecer sua posição.

Quanto mais poderosas forem suas alternativas, maiores serão suas chances de alcançar um acordo vantajoso. O fundador do Programa de Negociação da Universidade Harvard, William Ury, afirma que a **BATNA** – **B**est **A**lternative to a **N**egotiated **A**greement (Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo) – é uma ferramenta poderosa para aumentar sua influência em qualquer negociação.

Por exemplo:

- se estiver negociando um aumento de salário, sua BATNA pode ser uma oferta para trabalhar em outra empresa;
- se está comprando e o vendedor não quer dar desconto, sua BATNA é mudar de loja;
- se seu pai não quer (ou não pode) bancar um curso no exterior, sua BATNA pode ser trabalhar em meio turno para pagar a viagem;
- se seu esposo se recusa a ir a uma festa de formatura com você, sua BATNA pode ser convidar uma amiga;
- se estiver participando de um processo de seleção muito difícil, sua BATNA pode ser fazer parte de outros processos;
- se seu sócio não quiser arriscar um investimento em um novo projeto, sua BATNA pode ser criar uma nova empresa;
- se seu chefe o está assediando moralmente, sua BATNA pode ser levar o caso aos superiores dele;
- se você está vendendo e o cliente está irredutível quanto ao preço, sua BATNA pode ser dividir a venda para dois ou três clientes menores que darão o mesmo lucro final;
- se você tem um projeto excelente e seu principal cliente não está dando valor, sua BATNA pode ser mostrar o projeto para outros potenciais compradores;
- se um subordinado está fazendo corpo mole, sua BATNA será preparar um profissional para substituí-lo;
- se seu gerente de banco não quiser aumentar a remuneração de um investimento, sua BATNA será procurar outros bancos;

- se sua operadora de cartão de crédito insiste em cobrar uma anuidade, sua BATNA será encontrar outra que não cobre;
- se o comprador não quiser valorizar o preço de seu carro, sua BATNA será procurar outras concessionárias;
- se o fornecedor de sua empresa continuar atrasando as entregas, sua BATNA será conseguir mais dois ou três fornecedores.

Seu poder de negociação depende menos de você ser mais bem relacionado, mais inteligente, mais poderoso ou mais rico do que seu oponente e sim da qualidade de sua BATNA.

Afinal, mesmo pessoas poderosas respeitam quem tem boas opções. Entretanto, não se esqueça de que suas alternativas não devem ser utilizadas para ameaçar, mas para fortalecer sua posição, dar-lhe segurança e aumentar seu poder de argumentação.

Uma boa BATNA é tão poderosa, que você poderá se dar ao luxo de optar por ela se a negociação não der certo e, ainda assim, obter um ótimo resultado final. Portanto, ela não pode ser, em nenhuma hipótese, um blefe.

Outra tarefa fundamental, como veremos adiante, será analisar a BATNA de seu oponente, o que o ajudará a neutralizá-la, para que a negociação ocorra em condições semelhantes.

É incrível a quantidade de pessoas que iniciam negociações sem analisar alternativas. Portanto, prepare opções antes de a negociação começar e **baseie-se no poder das alternativas que você tem**.

— • —

Agora que você já conhece as bases de qualquer negociação, encerramos a Parte I deste livro com um pequeno resumo.

PARTE I – A BASE

O que você precisa saber antes de negociar qualquer coisa

1. O que você perde ao não saber negociar.
2. Os estilos – competitivo, cooperante, impaciente, perfeccionista e sedutor.
3. Os tipos de negociação – acidental, cooperativa, equilibrada e utilitária.
4. Os motivadores – ganhar dinheiro, evitar perda, evitar incômodo, sentir prazer, obter reconhecimento e ser altruísta.
5. Os trunfos – expertise, credibilidade, poder, talento natural e padrões.
6. A BATNA – alternativas relevantes.

A seguir, na Parte II, veremos como nos preparar adequadamente para negociar com confiança e com bons argumentos.

Parte II

A PREPARAÇÃO

Como se preparar antes de
a negociação começar

Aquilo que muitos chamam de sorte é, na verdade, cuidado com os pormenores.

Esta é uma fase pouco utilizada e valorizada pela maioria dos negociadores brasileiros, que, em geral, abusam do “jeitinho” para resolver problemas ou conseguir o que precisam por meio do improviso. Isso não quer dizer que ser flexível seja ruim, porém exagerar nesse expediente pode causar problemas, quando analisamos o médio e o longo prazos.

Também há pouco cuidado com a preparação, pois a maioria das metodologias de negociação é muito complexa para não especialistas, que é o caso de grande parte das pessoas.

Como você verá a seguir, para acordos simples, como onde passar um feriado com a família, uma boa preparação pode ser feita em poucos minutos, e para negociações mais complexas, como a compra de um imóvel, em algumas horas.

Tudo dependerá de como adaptar a metodologia a seguir a cada situação. A tendência é de que, depois de usá-la por cinco ou seis vezes, comece a automatizar os passos, seguindo-os, sem muito esforço.

Quanto mais preparado estiver, mais segurança você terá e demonstrará.

A preparação contempla cinco fases:

1. Autoanálise
2. Análise de seu oponente
3. Definição de metas
4. Estratégias de concessões 5. Gestão de conflitos/como lidar com gente difícil

Autoanálise

O que você faz tem de ser coerente com o que você fala. Se isso não acontece, nada vale.

Roberto Setubal

Vários pesquisadores, entre eles, o ganhador do prêmio Nobel de Economia em 2002, Daniel Kahneman, afirmam que percebemos o mundo como se usássemos uma lente que distorce a realidade, normalmente a nosso favor.

Kahneman explica em seu livro, *Rápido e devagar*: duas formas de pensar, que quase todas as pessoas têm percepções distorcidas de como as coisas são na realidade, uma vez que o cérebro humano é contaminado por expectativas e percepções irrealistas.

Ele concluiu que as falhas nos processos decisórios são regra, e não exceção. Por isso, criamos caminhos mentais falhos que organizam nossa tomada de decisão. O problema é que um roteiro equivocado nos leva a acreditar que nossas propostas são perfeitamente justas e que “qualquer pessoa com bom senso as aceitaria facilmente”.

Isso ocorre porque temos a ilusão de que os outros percebem a realidade da mesma forma que nós, o que não é verdade na maior parte dos casos. Essas ilusões causam transtornos, conflitos, impasses e prejudicam a obtenção de acordos mutuamente vantajosos.

Portanto, conhecer-se bem é uma variável fundamental em qualquer negociação, com a vantagem de que poderá ser usada em vários aspectos de sua vida e, é evidente, em negociações futuras, pois o investimento de tempo para conhecer-se não precisará ser repetido. É um “custo” que você só terá uma vez.

Se souber o que seus instintos o induzirão a fazer, certamente saberá como controlá-los, conforme necessário. Isso quer dizer que você precisará ser coerente com seu estilo, pois ninguém consegue manter um personagem por muito tempo, e também se adaptar às diferentes negociações, mantendo uma conduta confiável ao longo dos anos, para adquirir credibilidade e respeito.

Para isso, vamos utilizar a base que vimos na Parte I.

Qual a sua intensidade em cada estilo de negociação? (Resultado do teste das páginas 45 a 50.)

Competitivo

Cooperante

Impaciente

Perfeccionista

Sedutor

Cuidado com os extremos! Procure usar a parte boa e controlar a ruim, independentemente do contexto, e fique atento se tiver um estilo mais intenso, pois será facilmente percebido e poderá deixá-lo em desvantagem.

Como agir em cada tipo de negociação?

Acidental – baixa importância no relacionamento e no resultado.

Relaxe e use seu estilo predominante, pois você tem pouco compromisso com os resultados e com os relacionamentos envolvidos.

Cooperativa – alta no relacionamento/baixa no resultado. Independentemente de seu estilo (mesmo que seja uma pessoa supercompetitiva), tenha foco mais no relacionamento de longo prazo que no resultado de curto prazo.

Equilibrada – alta importância no relacionamento e no resultado.

Trata-se da negociação mais complexa e que exigirá mais trabalho, esforço, concentração e tempo, tendo em vista que você precisará preservar o relacionamento sem abrir mão de bons resultados.

Utilitária – alta no resultado/baixa no relacionamento.

Grande oportunidade de obter ótimos resultados (em especial para os cooperativos), sem ter de gastar muita energia para preservar os relacionamentos.

A conclusão é de que as negociações acidentais, cooperativas e utilitárias requerem pouca preparação, considerando que uma análise rápida será suficiente, na maioria dos casos, para que você se posicione da forma mais adequada.

As negociações equilibradas, como já vimos, são as mais delicadas, e demandarão uma análise mais profunda dos itens que veremos em seguida.

Qual é a sua intensidade em cada motivador?

(Conforme teste das páginas 70 a 76.)

Ganhar dinheiro

Evitar perda

Evitar incômodo

Sentir prazer

Obter reconhecimento

Ser altruísta

Quais são seus trunfos? (Alto/médio/baixo.)

Expertise

Credibilidade

Poder

Talento

Padrões

O que pode atrapalhar (e sempre precisará ser controlado)?

Incoerência

Prometer e não cumprir

Despreparo

Arrogância

Falta de empatia

Desequilíbrio emocional

Qual é sua BATNA (alternativas)?

Ela é forte, média ou fraca?

Análise de seu oponente

O negociador inteligente convence seu oponente de que entende os argumentos dele.
Samuel Coleridge

O prêmio Nobel de Economia foi dado em 2005 a Robert Aumann e Thomas Schelling, pelo aprofundamento dos estudos sobre a Teoria dos Jogos.

O princípio básico da teoria é o de que o jogador deve colocar-se no lugar de seu oponente e interpretar seu modo de pensar e agir. Ele antecipa, assim, as consequências das decisões alheias e utiliza essa informação para definir sua melhor opção, em cada jogada. O tempo gasto em estudar as motivações, necessidades e o estilo do outro jogador deve ser proporcional à importância da negociação.

Uma negociação acidental – como ceder ou não seu lugar em uma fila – requer segundos de análise. Uma negociação cooperativa – como deixar um colega assumir o protagonismo em uma reunião – demanda poucos minutos de análise, pois vocês já se conhecem bem e seu objetivo mais importante é colaborar para reforçar ainda mais os laços que já têm. Uma negociação utilitária – como a venda de uma bicicleta que você usa pouco para alguém que conheceu na praia e está muito interessado – também será rápida. Seu grande empenho deverá ser dedicado às negociações equilibradas – como pedir um aumento de salário ou uma promoção para o chefe.

Um dos princípios básicos pelo qual o bom negociador deve se guiar é o de prever o futuro, sem deixar de analisar muito bem o passado. Deve antecipar o modo como o outro reagirá à proposta, como ajustará os argumentos, e assim por diante. Portanto, tão importante como se conhecer muito bem será analisar e conhecer, em detalhes, a pessoa com quem vai negociar questões importantes.

Para isso, levante a maior quantidade possível de informações a respeito de seu interlocutor.

- Qual é seu estilo de negociar?
- Qual é seu principal motivador?
- Quais são seus trunfos?
- Quais são suas principais fraquezas?
- O que você tem para oferecer que pode interessá-lo?
- O que é indispensável para ele?
- Ele tem poder para decidir?

Compreender como funciona a lógica da outra pessoa aumenta, e muito, sua capacidade de negociar com ela. Muita gente se “esquece” de que o oponente também é inteligente e tem interesses, muitas vezes contrários aos seus.

A negociação será sempre mais fácil se mostrarmos que a proposta também vai ao encontro do que a outra pessoa deseja. Por isso, é importantíssimo aprimorar a empatia, que, como vimos, é a **habilidade de se colocar no lugar da outra pessoa**.

Essa percepção o ajuda a compreender o que leva alguém a fazer coisas que você jamais faria, dentre elas: passar o dia todo assistindo TV; fazer muitas operações estéticas; gastar o que não tem, ou economizar sem precisar. Ao analisar com quem vai lidar, você se livra de surpresas e eleva sua perspectiva de obter um bom acordo.

Caso – A compra do aparelho de TV

Caio queria comprar uma televisão com tela de 60 polegadas. Foi a três grandes magazines e se sentiu pessimamente atendido. Os vendedores, que só falavam em preço e desconto, mal sabiam usar o controle remoto, e quando ele perguntava sobre os detalhes técnicos, diziam que apenas o demonstrador da marca poderia explicar com profundidade. O problema é que o especialista só vinha uma vez por semana e os vendedores o tratavam como se ele fosse um estorvo.

Então, Caio foi, por indicação, a uma loja especializada em áudio e vídeo e o atendimento mudou radicalmente, com o vendedor fazendo um verdadeiro questionário para, só depois, indicar a melhor opção. Eis o resumo da conversa:

— Agora que já conheço seu estilo (perfeccionista), sua motivação (sentir prazer) e suas necessidades, vamos falar sobre os detalhes técnicos.

— Qual a distância entre seu sofá e a tela?

— Não tenho ideia, mas posso pedir que minha esposa meça... – Poucos minutos depois. – É de 5 metros.

— Com 5 metros uma TV de 60 polegadas será muito grande e distorcerá a imagem. Deixe-me demonstrar aqui na loja... – o vendedor colocou uma televisão na distância indicada.

— Incrível, realmente não ficou bom. Qual o tamanho de tela mais adequado?

— Cinquenta e duas polegadas será o ideal. Vamos ver como fica?

— Ficou ótimo! Aqui está um pouco mais caro, mas vou comprar.

— O senhor já tem aparelho de blu-ray?

— Não, mas acho que usarei meu aparelho de DVD antigo.

— Se o senhor esperar 5 minutos, prepararei um ambiente e o senhor verá a diferença de imagem entre um aparelho de DVD e o de blu-ray.

Alguns minutos depois...

— Realmente a diferença é muito grande, vou levar o blu-ray.

— Ótimo. Antes que vá embora, gostaria de mostrar a imagem com um cabo normal e com um cabo com o triplo do diâmetro, chamado monster cable.

O vendedor deixou uma TV ao lado da outra com os diferentes cabos, e Caio novamente ficou estupefato com a melhora da imagem.

— Incrível! Custa o triplo do normal mas vale a diferença, vou levar.

— Ok, por último gostaria de mostrar a diferença entre o som normal da TV, que é ótimo, e nosso sistema com caixas especiais.

— Acho que não, pois não tenho espaço na sala.

— As caixas de som têm o tamanho de uma lata de refrigerante. Posso demonstrar, sem compromisso?

O vendedor colocou uma sequência de cenas de filmes de ação (que Caio adora), com tiroteios, perseguição de carros, um avião decolando, e uma locomotiva em alta velocidade. Mais uma vez, Caio ficou encantado.

— Puxa, adorei! O problema é que se eu comprar tudo o valor ficará mais que o dobro do que estipulei. Acho melhor comprar um item a cada dois meses.

— O senhor tem razão, mas é um “pacote” tecnológico que o atenderá por, no mínimo, dez anos. Além disso, ao comprar um item de cada vez, o senhor perderá a oportunidade de reunir todo impacto de uma grande experiência, imediata.

— E quem faria a instalação?

— Eu terei o prazer de fazer, pessoalmente.

— Ok, tem tudo para pronta entrega?

O vendedor fechou um ótimo negócio e deixou Caio exultante, pois procurou saber exatamente do que ele precisava, inclusive vendendo uma TV menor e, portanto, mais barata. Além disso, percebeu que ele era perfeccionista e fez questão de explicar tudo nos mínimos detalhes.

O princípio de estudar muito bem seu interlocutor vale para qualquer negociação, pois facilitará bastante que você faça propostas que atendam ao interesse de ambos.

No próximo capítulo, veremos como estipular uma meta de maneira racional, coerente e com grande chance de ser aceita.

Definição de metas

O mundo abre passagem para quem sabe aonde está indo.
Ralph Waldo Emerson

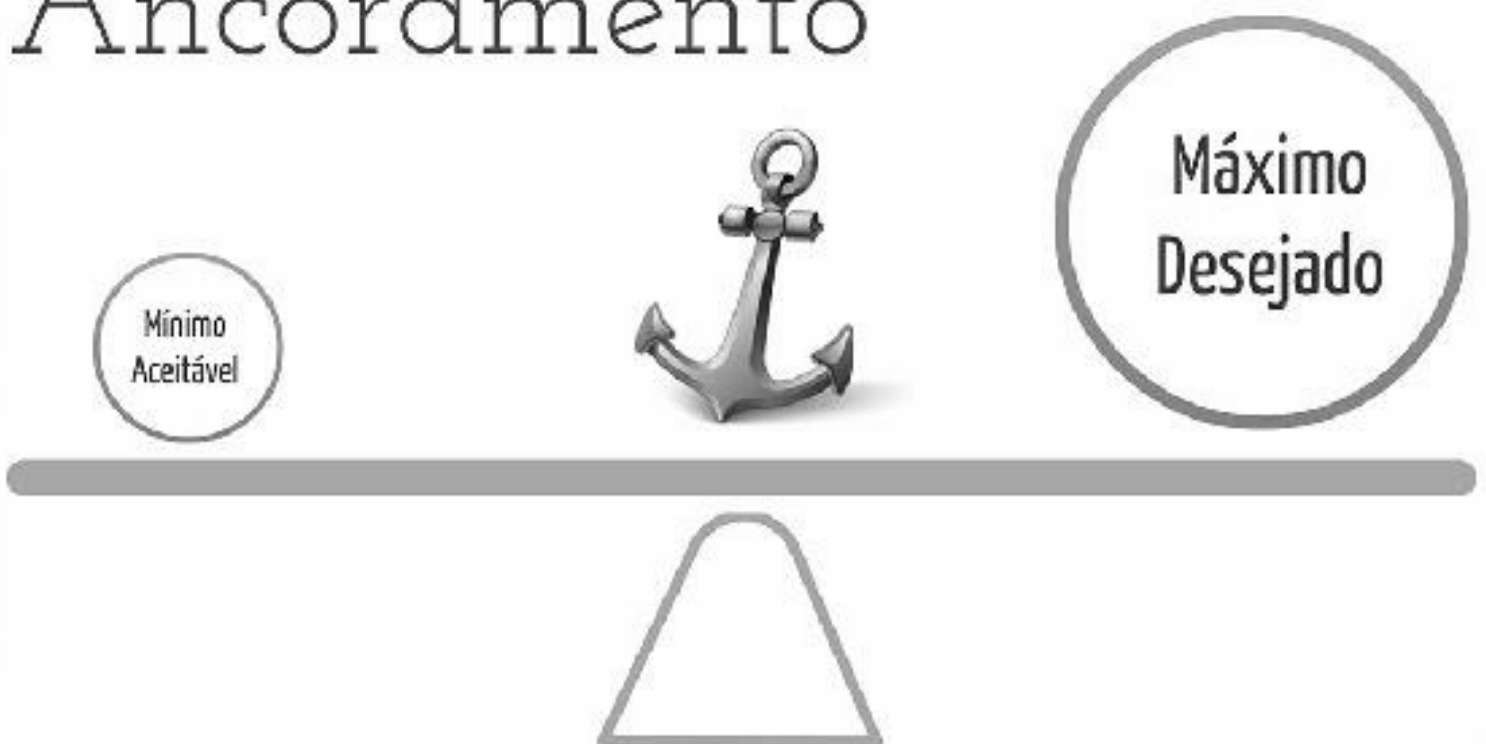
Ficamos muito mais seguros e confiantes quando temos convicção de que nossa meta é justa e merecida. Portanto, não chute! Suas metas não podem ser baseadas apenas no desejo ou na fé de que tudo dará certo. Elas precisam seguir um padrão de mercado ou se basear na lei da oferta e procura, pois seu oponente precisará ser convencido de que sua proposta é interessante.

Quanto mais tempo dedicar à coleta de informações que respaldem suas metas, maior será sua crença de que elas são legítimas e conquistáveis. Para isso, é necessário analisar os dois extremos.

O que você gostaria de conseguir como ideal e qual é o mínimo aceitável? A distância entre o ideal e o mínimo constitui sua margem de negociação, que, quanto mais ampla, maior flexibilidade lhe dará ao longo do processo.

Chamamos esses extremos de “ancoramento”, ou seja, os limites de sua proposta. Entrar em uma negociação ancorado lhe dará muito mais firmeza para conseguir o que quer ou segurança para desistir, caso o mínimo não seja alcançado.

Ancoramento



Um erro muito comum é definir uma condição ou um valor fixo e insistir apenas nisso, parecendo radical e inviabilizando qualquer chance de sucesso. A postura “tudo ou nada” é muito arriscada, uma vez que a outra parte pode se sentir ofendida com uma proposta extrema e desistir sem sequer contra-argumentar.

Caso – A compra de um carro

Jorge decidiu comprar um carro zero-quilômetro. Escolheu o modelo, verificou pela internet que o valor estava ao redor de 60 mil reais e que seu carro usado estava na faixa de 30 mil reais.

Ao chegar à revendedora, porém, começaram os problemas: havia três versões de motorização; alguns modelos tinham direção hidráulica, teto solar, GPS, ABS, ar-condicionado digital, pintura perolizada e mais quatro tipos de acabamento. Para complicar ainda mais, os modelos básicos vinham com poucos acessórios e o modelo completo custava quase 20 mil reais a mais que o básico.

O pior ainda estava por vir: seu carro foi avaliado em 18 mil reais, mas eles dariam 10% de desconto à vista na compra do modelo mais caro.

Conclusão: ele ficou completamente perdido e sem referência.

Se ocorrer algo parecido com você, sugiro que volte para casa e responda às seguintes perguntas, antes de tomar qualquer decisão.

- Você realmente precisa trocar de carro?
- Qual é sua motivação de compra (ganhar dinheiro, evitar perda etc.)?
- Quanto você tem disponível para pagar à vista?
- Você teria tempo e paciência para vender seu carro para um particular?
- Você estudou outras opções de marca?
- Que opcionais de fato interessam e de quais você não faz questão?
- Qual o valor máximo que aceitaria em uma troca por um modelo mais caro?
- Você pensou na hipótese de comprar um modelo seminovo em vez de um zero-quilômetro?
- Quais são suas BATNAS (alternativas)?

Com essas respostas, você ancoraria o valor máximo desejado e o mínimo aceito. Essa será sua margem de negociação e deverá ser levada em conta até o fechamento de qualquer negócio. É claro que preparar seu ancoramento dará um pouco de trabalho, mas servirá de referência para todos os negócios relacionados a compras com valores mais altos que vier a fazer nos próximos anos.

Se você for o vendedor do carro, o raciocínio é exatamente o mesmo, mas precisará se colocar no lugar do cliente, fazendo as mesmas perguntas.

- Ele tem condições financeiras de comprar um carro zero-quilômetro?
- Qual é a motivação de compra do cliente (ganhar dinheiro, evitar perda etc.)?
- Quanto ele tem de dinheiro para pagar à vista ou a prazo?

- Ele estaria disposto a vender o carro para um particular, mesmo que demore?
- Ele estudou outras opções de marcas?
- Que opcionais realmente interessam e de quais ele não faz questão?
- Qual o valor mínimo que ele aceitaria no carro usado em uma troca por um modelo mais caro?
- Ele aceitaria comprar um modelo seminovo?
- Ele poderia esperar algumas semanas ou tem urgência?
- Quais são as BATNAS (alternativas) do cliente e quais são as suas?

Com as respostas, você saberá ancorar o valor máximo que ele pagaria e o mínimo que valeria a pena para você fazer negócio. Além disso, poderá oferecer melhores opções ao cliente, inclusive algumas que ele não tenha percebido. Essa análise servirá de referência para todas as vendas que fizer, com a vantagem de que a cada mês você estará mais bem preparado.

Caso – Quanto cobrar?

Muitos profissionais liberais são convidados para dar palestras em eventos e ficam em dúvida de como definir metas referentes à remuneração. Para simplificar, vamos analisar profissionais em três situações.

Profissional liberal iniciante (médico, jornalista, engenheiro, advogado, fisioterapeuta, administrador, gestor, programador, arquiteto etc.)

Luís foi convidado para falar em um congresso, em que ocorrem várias palestras simultâneas em salas para até cem pessoas. O evento é de bom nível, em uma capital do Nordeste e os organizadores oferecem apenas as passagens aéreas e pernoite no hotel. Apesar de estar começando na carreira (cerca de cinco anos de experiência), ele estudou muito, domina o assunto e gostaria de participar como palestrante.

Luís aceitaria não receber honorários, porém gostaria de escolher o dia e o horário em que pudesse falar para o maior público possível. Como sua motivação é obter reconhecimento, sua meta mínima seria aceitar as condições estipuladas (pois interessa muito divulgar seu trabalho), e a meta ideal seria falar na manhã do último dia do congresso, pois acredita que as pessoas lembrarão com mais facilidade dele.

Profissional liberal maduro

Simone foi convidada pelos organizadores do congresso para participar de uma mesa-redonda para cerca de 500 pessoas, junto com outros especialistas, com uma remuneração de 5 mil reais, além de todas as despesas pagas. Apesar de não ser palestrante profissional, ela é uma especialista renomada e adora falar para grandes públicos.

Como sua motivação é sentir prazer, abriria mão dos honorários, se pudesse palestrar na sessão principal, na qual pudesse falar para cerca de 1.500 pessoas. Então, sua meta mínima seria aceitar as condições estipuladas, e o máximo desejado seria palestrar na plenária de

abertura do congresso. Também gostaria que os organizadores bancassem sua inscrição e mais três pernoites, pois, além de aproveitar o congresso, tiraria alguns dias para descansar.

Palestrante profissional

Valdir foi convidado pelo congresso para palestrar para 1.500 pessoas, em uma das plenárias, com remuneração de 15 mil reais, além de todas as despesas pagas. Ele conclui que será apenas mais um congresso e não acrescentará muito a sua já destacada carreira. Além disso, terá de voar seis horas até lá e sua agenda está quase lotada.

Como sua motivação é ganhar dinheiro, sua meta será cobrar 30 mil reais, que é seu cachê máximo, mas concordaria com um mínimo de 22 mil reais, e não aceitará nenhum valor menor.

O raciocínio para estipular a meta mínima aceitável e a máxima desejada vale para diversas outras situações. Contudo, antes você terá de analisar:

Qual é o tipo da negociação?

Acidental, cooperativa, equilibrada ou utilitária.

O que o motiva nessa negociação específica?

Ganhar dinheiro, evitar perda, evitar incômodo, sentir prazer, obter reconhecimento ou ser altruísta.

Quais são seus trunfos?

Expertise, credibilidade, poder, talento natural, padrões.

Quais são suas fraquezas?

Qual é sua BATNA (alternativa)?

Com quem você vai negociar?

Qual é o estilo de seu oponente? Qual o principal motivador dele? Quais são os trunfos dele? Quais são as fraquezas dele? O que ele quer de você? O que você tem para oferecer que possa interessá-lo? Qual a BATNA dele?

Estratégias de concessões

*Não é o mais forte que sobrevive.
É o que melhor se adapta às mudanças.*
Charles Darwin

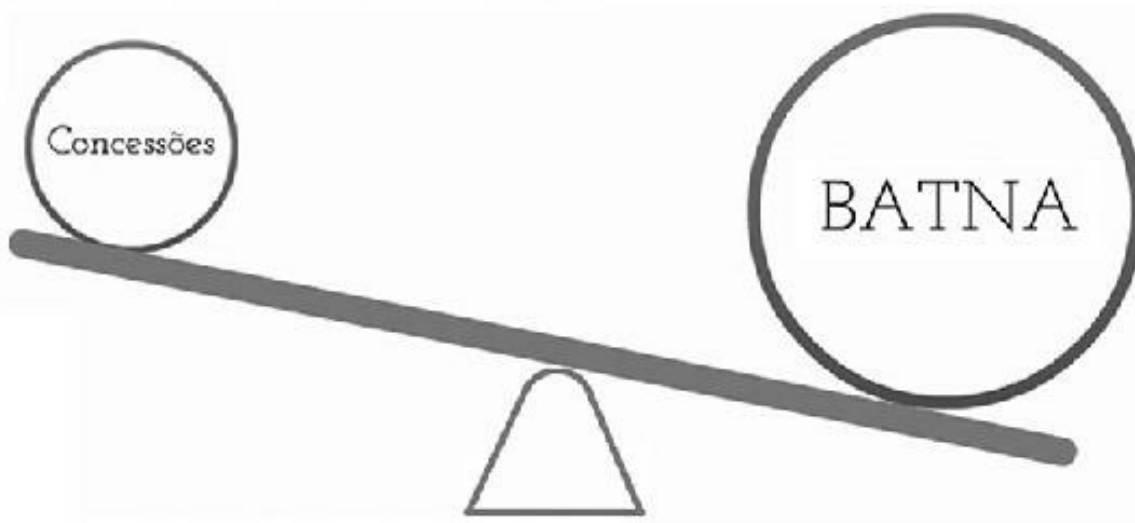
Agora que você já se conhece bem, analisou seu oponente e ancorou sua meta, está na hora de pensar no que pode interessar à outra parte e que, de preferência, não prejudique seus interesses.

Como vimos, inconscientemente distorcemos a realidade a nosso favor. Isso significa que nos achamos mais justos, honestos, trabalhadores, dedicados, inteligentes e, portanto, mais merecedores que as outras pessoas. Na prática, criamos roteiros de negociação “ideais”, em que nosso oponente aceitará nossos argumentos e concordará com nossa percepção dos fatos.

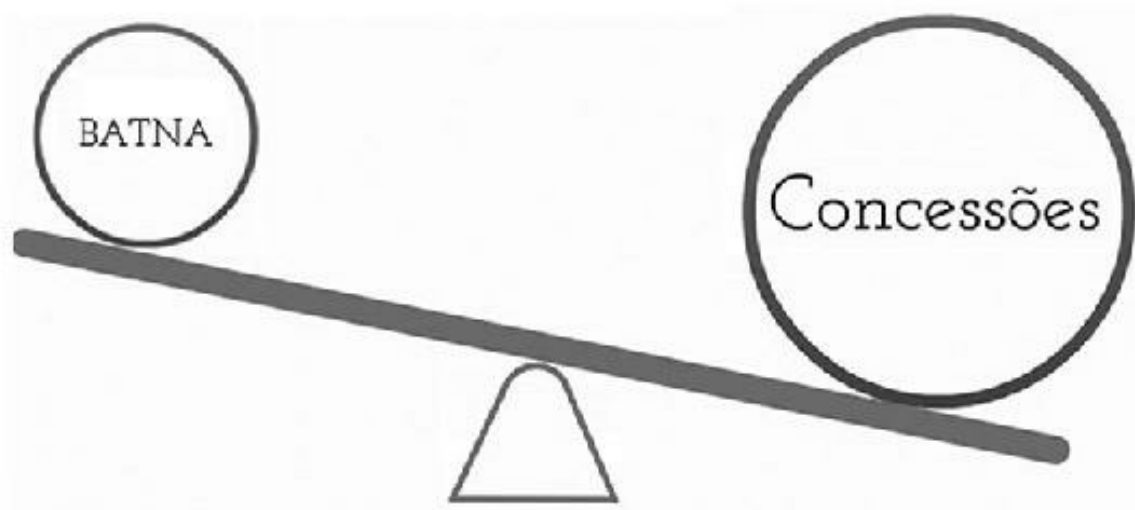
O problema é que um roteiro irrealista nos leva a impasses e conflitos. Um bom acordo requer trocas, e qualquer negociação precisa considerar concessões mútuas. Se não estiver disposto a fazê-las, o processo não andará.

Assim, estude com antecedência quais concessões está disposto a fazer, em que ordem e quais serão as consequências de cada uma delas. E, leve em consideração que, quanto mais fortes forem suas BATNAS (alternativas), menos concessões serão necessárias e vice-versa.

BATNA Forte = Poucas Concessões



BATNA Fraca = Muitas Concessões



Que estratégias de concessão funcionam melhor?

As pesquisas indicam que a maioria prefere receber concessões em vez de preço justo, mas fixo, tipo “pegar ou largar.”

Eis algumas sugestões sobre o assunto:

- se estiver inseguro, tiver poucas informações ou uma BATNA fraca, peça que a outra parte apresente ideias e argumentos em primeiro lugar. Isso lhe dará oportunidade de fazer ajustes em sua proposta antes que seu oponente a conheça;
- se tiver uma BATNA forte, deve apresentar sua proposta primeiro, pois isso balizará a contraproposta em um patamar mais elevado, e toda negociação ficará ancorada em uma margem favorável a você;
- seja justo e confiável. Espertezas e malandragens destroem a credibilidade e diminuem as chances de um bom acordo. As pessoas não são ingênuas e se protegem ao perceber que

seu oponente tenta manipulá-las;

- não conceda nada facilmente, pois, do contrário, a outra parte não valorizará o que recebeu e continuará pressionando por mais concessões;
- não aumente as expectativas do outro, concedendo demais ou com muita rapidez. Quanto mais tarde seu interlocutor receber concessões, mais ele as valorizará;
- peça algo em troca de cada concessão que fizer. Isso manterá o jogo equilibrado, considerando que seu oponente saberá que para cada coisa que pedir precisará entregar outra como contrapartida;
- não tenha medo de manifestar firmeza, quando tiver razão e argumentos. Se insistir em seu não, a outra parte acreditará mais nele;
- dinheiro não é a única moeda que interessa ao seu oponente. Como vimos, segurança, praticidade, prazer, reconhecimento ou altruísmo podem ser mais importantes.

Caso – Proposta da concorrência

Fernando tem 30 anos e, depois de alguns empregos instáveis, trabalha como vendedor há três anos na mesma empresa e está com uma grande dúvida. Recebeu uma proposta para ganhar mais na concorrência, mas gosta muito da empresa em que está. Como seu motivador mais forte é ganhar dinheiro, resolveu abrir o jogo para seu gerente, Marcel.

— Marcel, adoro trabalhar aqui, mas recebi uma proposta para ganhar 30% a mais em outro lugar.

— O que você mais gosta em nossa empresa?

— Você é um chefe justo, os produtos são ótimos e o clima é muito bom.

— Você analisou se terá tudo isso no outro emprego?

— Analisei e estou disposto a correr os riscos. Você sabe que quero muito fazer meu pé-de-meia e a proposta é muito atrativa.

— É provável que tenham oferecido uma área geograficamente maior, certo?

— Isso mesmo.

— Você está consciente de que terá de trabalhar quase o dobro para ganhar os 30% a mais?

— Estou consciente e não me importo de trabalhar dobrado.

— Você é nosso melhor vendedor, a direção admira muito seu trabalho, mas não posso aumentar suas comissões em 30%. Entretanto, temos uma vaga em aberto e, em vez de contratar outro vendedor, posso aumentar sua área de atuação, dando-lhe a chance de ganhar o equivalente à proposta recebida. Interessa?

— Interessa muito! Se eu puder continuar aqui, com oportunidade de ganhar mais, será o melhor dos mundos.

— Aguarde até amanhã. Conversarei com a direção para fazer uma proposta definitiva, ok?

— Ok!

O gerente Marcel não podia aumentar o valor da comissão, porém foi criativo ao fazer uma concessão (que nem foi tão grande) para não perder seu melhor vendedor e, ao mesmo tempo, conseguir um acordo também favorável à empresa. Nesse caso, a BATNA de Fernando era mais forte e Marcel precisou conceder primeiro.

Caso – Cuidado com as concessões

Martin está negociando o jantar de formatura da sua turma de faculdade com um restaurante. Como eles são organizados, fazem um contrato com os vários itens acordados.

Quando o estudante volta ao restaurante para assinar o contrato, tenta baixar 10% do valor, e o gerente aceita. Pede também cinco pratos extras, e ele topa na hora. Martin se anima e pede a prorrogação dos serviços por uma hora e ele também concorda. Como parece estar tudo muito fácil, continua pressionando por mais concessões.

Agora, imagine outra situação. Logo que o estudante tenta a primeira concessão, o gerente pede um tempo para falar com o dono do restaurante, demora duas horas e faz uma contraproposta: concede 5% de desconto para pagamento à vista, ou seja, 60 dias antes do jantar.

Martin fica chateado e tenta incluir mais cinco pratos além dos que constam no contrato. O gerente demora mais uma hora e diz que é possível, mas terá de excluir outros cinco pratos.

E se fosse com você? Continuaría pedindo concessões? Talvez o fizesse, mas saberia que o gerente pediria algo em troca de qualquer coisa que você solicitasse, neutralizando boa parte de seus ganhos extras.

Quando estiver do outro lado, faça o mesmo! Valorize cada concessão que fizer, não cedendo com rapidez e pedindo algo em troca de cada item. Certamente seu interlocutor pensará duas vezes antes de pedir benefícios extras e valorizará bastante o que você conceder.

Caso – Onde passar as festas de fim de ano

Em outubro, um casal com dois filhos pequenos começa a negociar o local em que passarão os feriados de fim de ano, o que quase sempre gera algum estresse.

Esposa: Vamos definir onde passar os feriados de dezembro?

Marido: Vamos (com certa má vontade).

Esposa: Minha mãe alugou uma casa enorme na praia e nos convidou para passar o Natal e o Ano-Novo com toda a família. Pode ser?

Marido: Este ano seria a vez de passarmos com meus pais, no interior.

Esposa: Eu sei, mas lá as crianças ficam muito entediadas por não termos nada para fazer. Como estamos com o orçamento muito apertado, nada gastaríamos ficando com eles na praia. O que acha?

Marido: Gosto de seus pais e proponho ficarmos do dia 23 ao dia 29 com eles, e a partir do dia 30 dezembro, ficamos três dias com meus pais, ok?

Esposa: Seria mais divertido ficar os dez dias na praia, mas você tem razão em querer visitá-los. Fechado!

A chance de acordo aumenta bastante quando as duas partes aceitam fazer concessões, o que contribui para manter um clima mais harmonioso.

Caso – Tarifa da operadora de internet

Há anos, Maurício usa a mesma operadora de internet e há pouco tempo constatou que está pagando uma tarifa anual que é quase o dobro da oferecida por outras concorrentes.

Ele ligou para a operadora, pediu para cancelar o serviço e imediatamente foi transferido para uma pessoa que tentou reverter a situação:

— Por que o senhor quer cancelar o serviço?

— Porque vocês estão me cobrando o dobro que a concorrência.

— Qual é a operadora que lhe ofereceu o desconto?

— É a ...

— Mas e se o serviço deles não for tão bom quanto o nosso? O senhor sabe que a velocidade de transmissão varia muito e nós garantimos a nossa por contrato.

— Eles também garantem e tenho cinco vizinhos de prédio que trocaram sua operadora pela outra. Eles estão muito satisfeitos com o serviço e pagam a metade. Quero o cancelamento imediato.

— Verifiquei nos arquivos que o senhor é nosso cliente há oito anos e por isso estou autorizado a fazer uma oferta incluindo telefone fixo e 50 canais de TV a cabo pelo mesmo valor que o senhor paga atualmente.

— Já tenho TV a cabo e telefone fixo com ótimas tarifas. Por favor, cancele meu contrato.

— Aguarde alguns minutos que farei o procedimento. – Cinco minutos depois... – Verifiquei com nosso superior e podemos oferecer um desconto de 30% e uma velocidade de tráfego 20% maior do que o senhor tem. Pode ser?

— Não. Vocês deveriam ter me oferecido antes. Quero cancelar.

— Pois não, aguarde na linha. – Mais alguns minutos... – Insisti bastante e consegui os 50% de desconto que o senhor queria, mais um aumento de 10% da velocidade. Podemos fechar?

— Eu fecho se vocês me concederem 50% de desconto e 20% de velocidade extra.

Alguns minutos depois...

— Consegui aprovar seu pedido, já aumentamos a velocidade e em sua próxima fatura o senhor receberá um desconto de 50% pelos próximos 12 meses. O senhor concorda?

— Agora concordo!

— • —

A cada seis meses, invisto duas ou três horas para pesquisar os valores de prestadores de serviço, como telefonia celular e fixa, TV a cabo, internet, cartões de crédito, taxas bancárias *etc.* Na maioria das vezes, consigo descontos significativos, que, somados, representam um valor considerável a cada ano. A maioria dos prestadores desse tipo de serviço tem “gordura”, mas só fazem concessões para quem as cobra.

Lembre-se de que nesses casos sua BATNA é forte (você tem outras opções), e a deles, fraca.

— • —

No próximo capítulo veremos como evitar conflitos; como agir se o conflito for inevitável e como lidar com pessoas difíceis.

Gestão de conflitos – Como lidar com gente difícil

Nunca discuta com uma pessoa grosseira. Ela vai levar vantagem por ter experiência em ser estúpida.
Mark Twain

É interessante observar que há algumas décadas aconteciam menos conflitos, pois, por uma questão cultural, existiam poucos questionamentos.

Quando comecei a trabalhar em uma multinacional, há quase trinta anos, havia sete níveis hierárquicos, do presidente ao chão de fábrica. Empresas maiores tinham mais de dez escalões. Em uma hierarquia rígida e com muitos níveis, o chefe determinava e o subordinado obedecia sem questionar, ou seja, havia pouca negociação.

Nas relações familiares, não era muito diferente: os pais mandavam e os filhos obedeciam; os maridos eram os “chefes de família”; os ricos eram menos questionados; os professores eram reverenciados. Figuras de autoridade, como padres, militares, chefes políticos eram obedecidos, quase temidos.

Atualmente, a maioria dos chefes, pais, professores, e líderes, tem menos poder. Esse fato aumentou muito a intensidade dos conflitos, pois as pessoas – mesmo as crianças – querem ser convencidas e não obrigadas a fazer algo.

Entretanto, convencer dá muito mais trabalho do que impor, e muita gente se sente perdida. O problema é que, sem perceber, as pessoas acabam criando impasses, pois vivem repetindo que “quando um não quer, dois não brigam”. Não brigam, mas ao se omitirem não resolvem as desavenças.

Por isso, o ideal será entender que os problemas acontecem em grande parte por diferentes interpretações da mesma situação. Mesmo uma pessoa considerada gentil e atenciosa pode criar impasses por não conseguir defender adequadamente seu ponto de vista.

Portanto, é impossível ignorar que quase toda negociação complexa é repleta de dificuldades. É aconselhável pensar em alternativas de solução para eventuais rupturas, antes de a negociação começar. Afinal, no calor das emoções, os instintos falam mais alto e o risco de desentendimentos aumenta bastante.

Como já relatado, os negociadores eficazes conseguem enxergar o mundo do ponto de vista da outra parte. Isso significa que você precisará se preparar para lidar com todo tipo de pessoas, inclusive com aquelas que quase todo mundo odeia negociar.

O interessante é que a maioria das pessoas difíceis não se dá conta de quão desagradável costuma ser.

Características de uma pessoa difícil:

- ignora as necessidades alheias;
- não faz concessões;
- é egoísta;
- é muito indecisa;
- intimida as pessoas;
- é intolerante;
- é muito impaciente;
- é péssima ouvinte;
- é arbitrária;
- é insensível a críticas.

Quando a “guerra” é inevitável

No fim dos anos 1980, li um livro espetacular chamado Marketing de guerra, em que os autores Al Ries e Jack Trout explicam como atuar em disputas corporativas, que são verdadeiras “batalhas”. Eles usaram como referência um tratado sobre estratégias de guerra, chamado On War, escrito em 1832 pelo general prussiano Carl von Clausewitz.

A partir de então, passei a utilizar em meus treinamentos alguns dos conceitos de von Clausewitz, Al Ries e Jack Trout para lidar com pessoas difíceis.

Há quatro grandes estratégias que devem ser utilizadas, conforme a situação:

Ataque frontal – Quando você for muito mais forte

Von Clausewitz afirmava que, em um ataque frontal em campo aberto, a única certeza de vitória seria para quem tivesse a proporção de 3 x 1 em quantidade de homens e armamentos. Ou seja, o exército azul precisaria de 900 homens para derrotar 300 homens do exército vermelho e ainda se manter forte para outras batalhas.

Ainda assim, o custo seria alto, tendo em vista que, para aniquilar 300 homens do exército vermelho, o exército azul perderia cerca de 300 de seus 900 combatentes. É quase certo que exércitos com forças semelhantes – 300 contra 300 – terminariam a batalha destruídos.

Fazendo uma comparação mais direta, pergunto:

Quem seria o vencedor na disputa entre um rottweiler e um pit bull, com a mesma idade, saudáveis e com cerca de 40 quilos cada um?

Não se sabe, mas o vencedor sairia em condições tão ruins quanto o perdedor.

E a disputa de uma onça de 120 quilos com um cachorro feroz, de 40 quilos?

Certamente a onça ganharia, mas provavelmente só lutaria em último caso, pois mesmo vencendo teria prejuízos.

Faço essas comparações pouco usuais para concluir que o ataque frontal deveria ser a última opção na gestão de conflitos. Além disso, você teria de estar em uma posição de força pelo menos três vezes superior à de seu oponente para vencer uma disputa, e mesmo assim sairia machucado.

Exemplos de situações extremas em que a pessoa poderia partir para um ataque frontal, por falta de opção, ou porque se sente na obrigação moral de agir dessa maneira:

- um empresário denuncia abertamente um concorrente que não paga impostos ao fisco;
- uma funcionária sofre assédio sexual, grava a situação e leva o caso à direção da empresa que não tolera essa prática e apoia seus subordinados;
- um indivíduo rompe relações sociais com um parente desagradável;
- um chefe flagra um funcionário vendendo segredos da empresa para a concorrência. Além de demiti-lo por justa causa, abre um inquérito policial.

Defesa – Quando as forças são equivalentes

Quando seu oponente é uma pessoa difícil, mas sua força é semelhante à dele, jamais faça um ataque frontal. Nesses casos atuar na defesa significa mostrar suas armas, não para usá-las, mas para impor respeito. Essas situações costumam acontecer entre casais, colegas de trabalho com a mesma hierarquia, pessoas que frequentam a mesma turma, concorrentes diretos *etc.*

Alguns exemplos de como agir usando a estratégia de defesa.

Não deixe o cansaço interferir – A negociação já está acontecendo há horas e você percebe que seu oponente está ficando irritado e impaciente. Se o clima começar a ficar muito pesado, proponha uma pausa e evite riscos. Muitas vezes uma parada para tomar um café, comer alguma coisa, ir ao banheiro ou dar um telefonema é suficiente para baixar a adrenalina e continuar a negociação de maneira mais produtiva.

Neutralize a agressividade de seu oponente – Pessoas agressivas normalmente tentam intimidar seus interlocutores fazendo ameaças, gritando, usando palavrões ou humilhando. Procure não responder a agressões com outras agressões e mantenha a negociação no plano racional. Há pessoas que usam essa estratégia para tirar seu oponente do sério e baixam o nível por falta de argumentos. Não caia na armadilha de revidar. O ato de contra-atacar raramente traz progressos e quase sempre atrapalha seus relacionamentos no longo prazo. Uma boa frase será: “Parece que você está muito nervoso! Se estiver com algum problema pessoal para resolver, avise-me que volto outro dia”.

Não ceda sob pressão – Se seu oponente perceber que você cede para evitar uma situação desagradável, sempre usará essa tática. Muitos vendedores pressionam com as famosas frases: “Tenho vários interessados, você tem cinco minutos para decidir”; ou “Meu prazo para manter o desconto é até as 17 horas”. No trabalho também é comum: “Você precisa me dizer agora se quer fazer parte do projeto”. Uma boa maneira de responder e neutralizar a pressão é dizer: “Você acaba de fazer a proposta e eu preciso de um tempo x para pensar. Caso não disponha desse tempo, fique à vontade para oferecer a outra pessoa”. Na maioria dos casos, seu interlocutor recuará e pensará duas vezes antes de usar novamente essa estratégia com você.

Ignore propostas indecentes – Ao receber uma proposta absurda, fique em silêncio e olhe fixamente nos olhos de seu oponente. O silêncio será constrangedor para ele, que provavelmente

vai se desculpar e refazer a argumentação. Parece difícil ficar calado diante de uma proposta fora da realidade, mas, com o tempo perceberá que o silêncio é um antídoto poderoso contra gente sem noção.

Mantenha a frieza – Pessoas difíceis abusam da paciência de qualquer um. Por isso, antes de a situação ficar insuportável, imagine-se em uma sala de cinema, observando os personagens numa conversa desagradável. É preciso esfriar a cabeça e analisar a situação com objetividade, como se você fosse apenas um observador da cena e não parte envolvida. Procure imaginar-se como um ator e não sofra com os ataques que receber. Seu oponente ficará desconcertado com sua calma ou seu bom humor. Em vez de ficar furioso ou se vingar, concentre-se em conquistar o que quer. Lembre-se de que o rompimento é seu último recurso e só deve acontecer se a situação for inaceitável.

Flanqueamento – Quando você for, aparentemente, um pouco mais fraco

Quem seria o vencedor na disputa entre uma onça e um jacaré, adultos e com pesos semelhantes? Você já deve saber que a resposta é: depende do contexto! Se for em terra, a onça ganha. Na água, o jacaré leva a melhor. Isso quer dizer que você deve trazer seu oponente difícil para o terreno em que você leva vantagem.

Não se esqueça de que pessoas difíceis não estão acostumadas a medir as consequências das próprias ações. Portanto, é melhor que, com tato e habilidade, você a traga para o ambiente que domina e inverta o jogo.

Alguns exemplos:

Busque pontos fracos – Seu oponente sempre terá pontos fracos ou flancos a ser explorados: pessoas vaidosas normalmente se desmancham quando recebem elogios; se for muito teimosa, peça conselhos sobre como agir; se for perfeccionista, proponha que ela trace um roteiro detalhado de como seria o acordo ideal; se for muito indecisa, peça que descreva o que a faz ficar em dúvida. Essas ações darão pistas de como entrar nas defesas de seu oponente, sem a necessidade de nenhum tipo de ataque ou de ameaça.

Não pressione demais – Se conseguir virar o jogo ao trazer seu oponente para um ambiente que você domina, não abuse. Exteriormente, muitas pessoas parecem concordar com tudo o que você propõe, mas por dentro se sentem em desvantagem e, assim que saem da sua frente, desistem do negócio, sem dizer nada. Por isso, sempre procure deixar uma saída honrosa para seu oponente. Pergunte, por exemplo: “Parece que você está um pouco desapontado com minha proposta. Você gostaria de complementar algo?”

Pense em desistir – Do mesmo jeito que você entra em uma loja e, às vezes, não compra nada, também pode tomar a decisão de não negociar mais com qualquer pessoa que considere desagradável além do limite e, ao mesmo tempo, com a qual não precise manter relacionamentos de longo prazo. Isso vale para aquele chefe medíocre; um namorado muito

ciumento; um cliente grosseiro; um colega preguiçoso. É claro que não negociar terá um custo, mas muitas vezes vale a pena pular fora.

Comece pelo mais fácil – Em negociações com pessoas muito exigentes e detalhistas, sempre haverá algum item de que elas discordam radicalmente. Se insistir em resolver primeiro essa questão, a temperatura tenderá a aumentar. Sugira deixar o assunto causador de impasse para mais tarde e prossiga com a negociação, escolhendo os tópicos menos conflitantes. Os assuntos mais delicados sempre devem ser deixados para o final, quando a chance de ruptura é muito menor, pois as duas partes já investiram muito tempo no processo.

Seja duro – Se você inverteu o jogo ao conseguir uma BATNA (alternativa) mais forte do que a de seu oponente e ele ainda não percebeu, deixe-a explícita. Muitas vezes, a pessoa é tão intransigente que não nota a mudança de situação. Ao perceber que um cliente tem muita urgência para receber determinado produto, e você, no momento, é a única opção, diga, por exemplo, que tem um prazo limitado para fechar a venda por aquele preço e que seu estoque está no fim – não é uma ameaça, apenas uma informação relevante. Ele tomará um susto e mudará a postura. Uma BATNA forte aumentará a flexibilidade de seu interlocutor, mesmo que ele seja mais poderoso que você.

Guerrilha – Quando você for muito mais fraco

Quando seu oponente difícil tiver uma força muito maior, você não poderá, em hipótese nenhuma, praticar um ataque frontal, é improvável que consiga atuar na defesa e tampouco flanqueá-lo. Nesse caso, há duas opções: decidir que não vale a pena negociar ou usar a estratégia de guerrilha, que é a ação mais adequada para quem não se importa em lidar com gente poderosa e desagradável.

Releve – Imagine que um vendedor tenha um cliente que é grosseiro com todo mundo, inclusive com ele. A maioria dos concorrentes evita visitá-lo e prefere não vender para não ter de ouvir reclamações a respeito de problemas que só ele vê.

O vendedor sabe que não é nada pessoal, não se ofende com a chatice e acaba levando vantagem, pois é um dos poucos que o atende. Com isso, sempre vende mais caro, aumentando sua margem de lucro.

Ganhe pela insistência – Pessoas que trabalham em algumas empresas de telemarketing também usam a tática de guerrilha: ligam para cem potenciais clientes e estatisticamente são ignorados por 80%, ouvem xingamentos de cerca de 15%, mas conseguem ser ouvidos por 5%. No final de toda essa epopeia, vendem o serviço ou produto para uma pessoa, o que significa que seu objetivo foi alcançado.

Não bata de frente – Se você for muito mais fraco, procure ficar no anonimato para não ser perseguido, mas use os meios de que dispõe. Muitas empresas têm ouvidorias que permitem denúncias anônimas. Prefeituras e ONGs possuem um serviço de “Disque denúncias”, para que as pessoas possam fazer reclamações sem correr o risco de ser perseguidas pelo denunciado.

Muita gente evita denunciar abusos ou fraudes diretamente e acaba se omitindo não por covardia, mas por risco real de retaliação.

Atue em áreas que não interessem ao mais forte – Se você é uma raposa não tente competir com um urso. Cace coelhos e deixe os alces com ele. Não tente conquistar os clientes de um concorrente muito mais forte. Procure, de início, atuar em áreas em que os clientes sejam pequenos ou muito distantes para interessar ao grande. É melhor que seu concorrente nem saiba que você existe – até que tenha tamanho ou força para disputar mercado com ele.

Se você tem paciência e estômago de avestruz, pode se dar bem usando táticas de guerrilha.

Se você quiser preencher os testes on-line, acesse
www.negociequalquercoisa.com/testes
e coloque a senha
negociequalquercoisa

Teste: Você é uma pessoa difícil?

Algumas pessoas, apesar de bem-sucedidas, têm uma personalidade muito forte e são vistas como difíceis de conviver e, pior ainda, de negociar. Segue um questionário para você avaliar se é uma pessoa difícil ou fácil de lidar.

1. Você conhece seus pontos fracos?
 - a. Não tenho pontos fracos.
 - b. Não tenho certeza, mas desconfio de que sim.
 - c. Sim, mas acho difícil mudar.
 - d. Conheço e procuro administrá-los.
2. Quando seu chefe aparece com algum problema sério, e pede um voluntário para resolver, normalmente o que você faz?
 - a. Digo que o problema não é meu.
 - b. Finjo que não ouvi.
 - c. Se ele mandar, ajudo a resolver.
 - d. Tomo a iniciativa e procuro resolver o problema.
3. Como é seu network (rede de relacionamentos)?
 - a. Péssimo. Acho isso perda de tempo.

- b. Regular, pois não levo jeito para isso.
 - c. Bom, porém restrito a pessoas na área em que trabalho.
 - d. Excelente. Conheço pessoas interessantes em várias áreas.
4. Com que frequência você ajuda seus colegas, vizinhos ou conhecidos?
- a. Quase nunca (não sou pago para isso).
 - b. Quando preciso de ajuda também.
 - c. Quando me pedem.
 - d. O tempo todo.
5. Quão solidário você é?
- a. Pouco (não vale a pena se matar por ninguém).
 - b. Na média.
 - c. Acima da média.
 - d. Muito acima da média.
6. Como é sua tolerância com pessoas inexperientes?
- a. Tolerância zero.
 - b. Acho que na média (mas não tenho certeza).
 - c. Acima da média (mas não tenho certeza).
 - d. Acima da média (com certeza absoluta).
7. Com que frequência você é convidado para eventos sociais?
- a. Nunca e dou graças a Deus.
 - b. Poucas vezes.
 - c. Muitas vezes.
 - d. Sempre.
8. Como é seu humor no dia a dia?
- a. Péssimo. Não sou pago para ser engraçado.
 - b. Variável.
 - c. Normalmente bom.
 - d. Ótimo.
9. O que as pessoas costumam comentar a respeito de seu estilo de resolver problemas?
- a. Que sou grosseiro (mas é tudo gente invejosa).
 - b. Pensando bem, comentam pouco.
 - c. Dizem que sou duro, mas justo.

d. Dizem que é ótimo (mas não estou satisfeito).

10. Com que frequência você é convidado a trabalhar em outras empresas?

- a. Nunca.
- b. Raramente.
- c. Recebo algumas “sondagens”, mas nada concreto.
- d. Recebo propostas tentadoras com alguma frequência.

Obviamente, você percebeu que não há “pegadinhas” e que o questionário depende de sua sinceridade para que surja um diagnóstico realista.

Pontos por alternativa:

- a) 1 ponto
- b) 4 pontos
- c) 7 pontos
- d) 10 pontos

10 a 30 pontos

Você é insuportável!

É provável que as pessoas evitem ao máximo negociar com você, o que terá um custo no longo prazo. Você não precisa ser supersimpático, porém procure melhorar suas atitudes no dia a dia, pois, caso contrário, terá uma forte tendência a ficar isolado.

31 a 60 pontos

Você é uma pessoa difícil de lidar

As pessoas não se sentem muito à vontade com você. Procure conversar mais, e – se for o caso – explique que, na verdade, você é reservado e não mal-educado.

61 a 80 pontos

Você é uma pessoa relativamente fácil de lidar

Você está bem adaptado ao seu ambiente pessoal e profissional. As pessoas provavelmente se sentem à vontade para negociar com você.

81 a 100 pontos

Você é uma pessoa muito carismática

Seja qual for sua atividade, você deve ser muito bom em lidar com pessoas. Apenas tome muito cuidado para não colocar os interesses alheios acima dos seus com muita frequência.

Agora que você já conhece os cinco passos da preparação, encerramos a Parte II deste livro, com um pequeno resumo.

Resumo

PARTE II – A PREPARAÇÃO

Como se preparar antes de a negociação começar

Capítulo 1. Autoanálise

Conheça seu estilo, seus motivadores, seus trunfos, suas fraquezas e sua BATNA (alternativas).

Capítulo 2. Análise de seu oponente

Conheça o estilo, os motivadores, os trunfos, as fraquezas e as alternativas de seu oponente.

Capítulo 3. Definição de metas

Tenha critérios práticos para ancorar suas metas.

Capítulo 4. Estratégias de concessões

Faça concessões que facilitem seus acordos, sem prejudicar seus interesses.

Capítulo 5. Gestão de conflitos – Como lidar com gente difícil

Identifique a estratégia de “guerra” mais indicada para lidar com pessoas difíceis.

A seguir, na Parte III, veremos como usar os conceitos das Partes I e II, além de técnicas práticas para lidar diretamente com seu interlocutor.

Parte III

A AÇÃO

Como agir quando estiver frente a
frente com seu interlocutor

*Trabalhe duro e em silêncio.
Deixe que seu sucesso faça barulho.*

Agora que você já conhece as seis bases de qualquer negociação e os cinco passos para se preparar bem, chegou a hora de usar todo o arsenal para obter excelentes acordos. Você estará frente a frente com seu oponente e terá uma sequência de mais cinco passos.

Os cinco passos para a ação são:

-
1. Crie vínculo
 2. Faça perguntas e ouça com atenção
 3. Apresente sua proposta
 4. Faça ajustes
 5. Feche o acordo
-

Crie vínculo

Preferimos dizer sim aos pedidos de quem gostamos.
Robert Cialdini

É normal que, ao iniciar uma negociação relevante, as pessoas fiquem tensas e desconfiadas, principalmente se for o primeiro contato entre elas. A fase de vínculo tem o objetivo de criar um clima amistoso, aumentar a confiança e quebrar o gelo. Procure conversar sobre hobbies, família, viagens ou qualquer assunto que seja de interesse mútuo. Conforme as pessoas relaxam, perdem o medo, diminuem as barreiras e atenuam as desconfianças. Para facilitar o vínculo, analise, rapidamente, o estilo de seu oponente e adapte-se a ele.

É importante compreender que com sua neuroplasticidade (habilidade natural do cérebro de se moldar a diferentes situações) mais bem treinada, você poderá adaptar-se a qualquer pessoa.

Mesmo quem nunca participou de um treinamento na área comportamental, provavelmente já usa essa habilidade para se aproximar, psicologicamente, de outros indivíduos. Essa capacidade se deve às células especiais, chamadas neurônios-espelho.

Essas células não agem apenas quando o indivíduo realiza determinada ação, mas também quando observa alguém fazer algo. A descoberta desse mecanismo indica que imitamos mentalmente aquilo que vemos alguém fazer. Sua compreensão facilita a empatia, que pode ser aprimorada mediante uma análise mais detalhada das pessoas com as quais lidamos.

Como criar vínculo com uma pessoa competitiva?

Jogue iscas – Os competitivos disputam tudo o tempo todo e odeiam perder. Portanto, não demonstre agressividade no início, principalmente se tiver uma BATNA forte. Se alguém desse perfil perceber que você é uma ameaça, tenderá a se fechar ou a partir para o tudo ou nada. Por isso, lance pequenas concessões e peça outras em troca. Esse estilo é o mais difícil de negociar, mas, à medida que você aumenta o vínculo, ele tenderá a ser mais flexível.

Como criar vínculo com uma pessoa cooperante?

Seja gentil – Os cooperantes são os que menos dizem não e quase nunca entram em conflito, mas, em compensação, são os mais indecisos. Por isso, quando se sentem pressionados, pedem um tempo para pensar e desaparecem ou enrolam, pois têm dificuldade em dizer o que realmente querem. Esse comportamento pode lhe custar muito caro. A pessoa cooperante apenas abrirá o

jogo se confiar em você. Por isso, seja afável, não pressione e tente deixá-la o mais à vontade possível.

Como criar vínculo com uma pessoa impaciente?

Seja muito objetivo – Pessoas impacientes são ansiosas e se desconcentram com muita facilidade, se o assunto não for de seu interesse. Não considere sua impaciência como algo negativo. Mostre que pode resolver as coisas de forma ágil, seja rápido, seguro e demonstre saber que seu interlocutor tem pouco tempo disponível. Quanto maior sua objetividade, melhor será o vínculo.

Como criar vínculo com uma pessoa perfeccionista?

Demonstre organização – Procure apresentar informações por escrito e detalhe os assuntos o máximo que puder. Quando ela estiver falando, evite interromper e tenha paciência. Dê tempo para que pense e evite pressioná-la por respostas rápidas. Quanto mais formal e organizado você for, mais à vontade seu interlocutor ficará e, conseqüentemente, maior será a confiança.

Como criar vínculo com uma pessoa sedutora?

Aproxime-se – Os sedutores são os mais fáceis de criar vínculo, pois naturalmente deixam o interlocutor à vontade. Quando estiver falando, concorde com suas ideias e, se possível, complemente seus argumentos com bom humor. Procure demonstrar afeição, e leve a conversa para o lado pessoal, pois o calor humano é o ponto mais forte em sua personalidade.

— • —

No próximo capítulo, veremos como aproveitar o vínculo conquistado para fazer perguntas relevantes.

Faça perguntas e ouça com atenção

Sempre vejo anunciados cursos de oratória, nunca vi anunciado curso de “escutatória”. Todo mundo quer aprender a falar...

Ninguém quer aprender a ouvir.

Ruben Alves

Em geral, você está tão concentrado no que vai dizer que nem presta atenção ao outro, que também está ansioso para falar e não escuta o que você diz. É um diálogo entre surdos.

Portanto, não se afobe. Aproveite o vínculo que criou e use uma das técnicas mais poderosas de qualquer negociação: **ofereça um palco ao seu interlocutor**. Em outras palavras, faça-o se sentir como a atração principal de um evento, ouvindo-o com sincero interesse. Escutar com atenção é a concessão mais barata que você pode fazer e, além disso, vai lhe dar muitas informações adicionais.

Se seu oponente estiver irritado, ouça seu desabafo e não o interrompa, mesmo que esteja equivocado. Ao contrário, pergunte por que ele se sente assim. As pessoas ficam muito aliviadas ao verbalizar seus ressentimentos, que, na maioria dos casos, não têm nada a ver com você.

Os melhores negociadores perguntam muito mais do que afirmam e ouvem mais do que falam. Quando perceber que o desabafo acabou, seu interlocutor ficará em dívida por sua paciência e, então, você poderá perguntar mais sobre os assuntos que lhe interessem.

O objetivo é confirmar, por meio de perguntas abertas, se as necessidades, as expectativas, as motivações que você analisou na fase da preparação estão corretas.

Diga por que quer fazer perguntas, pois, se não souber o motivo, a outra pessoa poderá ficar desconfiada e se fechar, privando-o de informações importantes. Use sempre perguntas abertas, que comecem com: Quem?, Como?, Quê?, Qual?, Onde?, Por quê?, Quando? e Quanto?

Use a expressão “Conte-me mais...”, quando a pessoa aprofundar pouco a resposta. Assuma, nessa etapa, a postura de ouvinte. Quanto mais ouvir, mais informações terá e menores serão as possibilidades de conflito pela divergência de pontos de vista.

A seguir, você verá seis casos de situações difíceis que podem ser atenuadas com um bom vínculo e perguntas habilidosas. A conclusão dos casos será apresentada nos próximos capítulos.

Caso – Gerente tenta fazer uma primeira venda para um grande agricultor

Clips é uma empresa que trabalha com vendas de sementes, adubos, micronutrientes, defensivos químicos e serviços de assistência técnica para agricultores. É muito bem-sucedida,

tem várias unidades e acaba de inaugurar uma filial em uma região com outros concorrentes já estabelecidos há anos.

Os agricultores da região estão acostumados a negociar com as mesmas pessoas e são bastante desconfiados de novos fornecedores de insumos. A Clips enviou Carlos, seu melhor gestor, para liderar a unidade, e sua prioridade número um é fazer uma venda para o maior agricultor da região.

Depois de muito empenho, Carlos conseguiu agendar uma conversa com Nestor, o agricultor em questão. O gestor conversou com muita gente, e descobriu que Nestor é **competitivo**; seu motivador é **ganhar dinheiro**; e seus trunfos, **poder e grande credibilidade**, mas também é **arrogante e intolerante**. Sua **BATNA** é forte, pois Nestor tem várias opções de fornecedores.

Carlos também descobriu que o agricultor adorava pescar e, para quebrar o gelo e facilitar a criação de **vínculo**, estudou tudo o que podia sobre o assunto. O bate-papo inicial foi sobre pesca, e, quanto mais Carlos perguntava, maior a empolgação de Nestor em contar as opções de fregar peixes das mais variadas espécies. Depois de meia hora de conversa, o agricultor foi direto ao ponto:

— Já percebi que você é boa pessoa e sua empresa é séria, mas estou muito satisfeito com meus atuais fornecedores.

Carlos, então, aproveitando o vínculo recém-criado emendou:

— Ok! Mas, para ganharmos tempo, posso fazer algumas rápidas perguntas para saber se, no futuro, terei alguma chance?

— Pode, mas aviso que não comprarei nada neste ano.

— Quantos hectares o senhor plantará nesta safra?

— Sete mil hectares de soja e 3 mil hectares de milho.

— De quem o senhor compra os insumos?

— Compro das três maiores revendas da região, que têm os melhores produtos. Como pago à vista, aperto cada um deles ao limite e compro a opção mais barata. Com isso, não dependo de ninguém.

— Que tal conhecer minha linha de produtos e ter um quarto fornecedor?

— Não me interessa, pois já sei que vocês têm preços no mínimo 10% acima do deles, não dão descontos e ainda querem que o cliente pague pela assistência técnica que oferecem.

— Entendo. O que é mais importante em seu negócio?

— O que me torna poderoso para negociar e continuar crescendo é o lucro, e isso eu só consigo tendo fornecedores que me deem muitos descontos.

— Quanto o senhor costuma lucrar?

— O equivalente a dez sacos de soja por hectare.

— E se eu ajudá-lo a conseguir um lucro de doze sacos (20% mais) gastando apenas 10% a mais?

— Não acredito em milagres!

— E se eu provar o que estou dizendo?

— Como você provaria?

O negócio não está fechado, mas o agricultor, antes totalmente resistente, já deu abertura e ficou curioso para ouvir uma proposta! Agora, Carlos tem as informações mais importantes para formular uma estratégia que atenda à necessidade de lucro de Nestor, mas permita que também consiga uma boa rentabilidade para sua empresa.

Caso – Síndico tenta convencer condômino resistente

Para melhorar a segurança, Adão, o síndico de um condomínio fechado composto por cinquenta casas, contratou uma empresa especializada para propor melhorias no sistema atual, que parecia muito vulnerável a invasões.

A empresa propôs mudanças simples e com um custo que a maioria dos condôminos aceitou pagar. O problema é que a proposta seria aumentar a área da guarita de entrada, fazer um muro mais alto e, com isso, invadir em alguns metros o terreno de um dos moradores. O morador em questão é **perfeccionista**, seu motivador é **evitar perdas** e seu maior trunfo é o **poder** de veto, portanto, tem uma **BATNA** forte. Ele já havia criado conflitos com outros moradores e seu maior problema é o desequilíbrio emocional.

O síndico se preparou para a conversa, ciente das dificuldades que enfrentaria:

— Bom dia, senhor Arnaldo, como vão as netinhas? – A resposta demorou mais de dez minutos, pois ele adora falar sobre elas. – O que o senhor acha da segurança do condomínio?

— Acho vergonhosa. Os muros são muito baixos, os porteiros são despreparados, a comunicação é péssima, não há controle de entrada de moradores e, para piorar, como a minha casa é a primeira, não tenho nenhuma privacidade.

— O que o senhor sugere?

— Aquilo que já falei em várias reuniões de condomínio: erguer um muro alto, mandar embora todos esses incompetentes e contratar uma empresa de vigilância. Os outros moradores dizem que é muito caro. Eu acabei brigando com vários deles e agora me recuso a participar de qualquer outra reunião a respeito.

— De fato, contratar vigilantes é muito caro e fazer um muro perto da calçada é proibido pela prefeitura. Que outras sugestões o senhor teria para dar?

— Não sou especialista em segurança!

— O senhor se sentiria confortável em conversar com um especialista para receber sugestões de melhorias?

— Desde que me ouçam, posso pensar a respeito.

— Qual o melhor horário para eu agendar uma conversa entre um especialista e o senhor?

O síndico nem tocou no assunto do terreno do senhor Arnaldo, pois poderia criar um impasse, logo de início. Conseguiu, no entanto, agendar uma reunião com quem fez o projeto e orientou a pessoa a convencer o morador dos ganhos em segurança, se ele aceitasse ceder uma pequena parte de seu terreno.

Caso – Sócia tenta romper, amistosamente, a sociedade

Marta e Joel se conheceram durante o curso de Engenharia Civil e são sócios em uma pequena construtora, há cerca de cinco anos. No último ano da faculdade, conseguiram um empréstimo e começaram a construir casas para vender. O negócio cresceu e, atualmente, além das casas eles compram terrenos e constroem pequenos prédios comerciais.

O negócio é rentável, mas Marta percebe que Joel é pouco ambicioso, trabalha menos que ela e faz alguns negócios que geram prejuízo. Marta gostaria de comprar a parte de Joel, porém não teria capital para tanto e também não gostaria de ofendê-lo, pois gosta dele como amigo.

Ela agendou uma conversa para falar sobre o futuro e se preparou para lidar com alguém que ela já conhece bem: Joel é **cooperante**, seu principal motivador é **evitar incômodo** e seu principal trunfo é **ser sócio do negócio**. Sua **BATNA** é média, pois ele tem medo de a empresa falir. O maior problema é que, apesar de ser gentil, tem muita dificuldade em dizer não, e acaba **não cumprindo o que combina**, preferindo empurrar os problemas para a frente.

Marta começou a abordagem com a seguinte pergunta:

— Joel, você está feliz com nosso negócio?

— Para falar a verdade, Marta, já estive mais motivado.

— Fale mais a respeito...

— É que, no começo, tudo era novidade. Começamos do zero, aprendemos muito, criamos uma metodologia inovadora, deixamos muitos clientes satisfeitos, mas agora as coisas estão difíceis. A exigência é maior, o lucro é menor e acho que trabalhamos demais.

— Entendo. E como você vê o futuro do nosso negócio?

— Acho, sinceramente, que a economia está muito retraída e que deveríamos diminuir o ritmo.

— Realmente está mais difícil. Mas como pagaríamos nossas dívidas se diminuíssemos o ritmo?

— Isso está me tirando o sono, pois, apesar de crescermos todos os anos, temos um prédio para entregar em doze meses e as dívidas estão aumentando.

— O que você gostaria de fazer para se sentir mais confortável?

— Gostaria de vender minha parte para você, e trabalhar como funcionário de uma grande construtora, com horários definidos e mais qualidade de vida. O problema é que sei que você não tem como comprar minha parte e, principalmente, não gostaria de magoá-la por parecer que estou querendo abandonar o barco.

— Joel, agradeço sua sinceridade por dividir suas angústias e pode ter certeza de que não fico magoada. Você me autoriza a buscar opções para que você possa sair da melhor forma?

— Claro, Marta. Fico aliviado em ter sua compreensão, mas não gostaria de sair com as mãos abanando, ok?

— Fique tranquilo. Vou buscar uma solução justa.

Marta ainda não fechou nada, mas conseguiu o que precisava para começar a construir uma proposta que satisfaça a ambos: a saída honrosa de Joel e as condições para que ela toque a empresa com mais dinamismo.

Caso – A mãe tenta motivar o filho adolescente a estudar

Rodrigo tem 14 anos e grande potencial para se tornar um ótimo jogador de vôlei. Além de todos os atributos físicos – altura, explosão muscular e impulsão –, adora treinar. Ele tem um estilo **competitivo**, seu motivador nesse caso é **sentir prazer**, seu maior limitante é que não gosta de estudar (**despreparo**), e sua **BATNA** é fraca, pois passou por pouco para o nono ano e a coordenação do colégio, apesar de tê-lo como bolsista, já avisou aos pais que há risco de reprovação, se ele não se dedicar mais aos estudos.

O pai quer dar um castigo mais sério, proibindo-o de jogar por alguns meses, e Estela, a mãe, está tentando intermediar um acordo com o adolescente.

— Meu filho, vamos fazer um balanço de como foi seu ano?

— Sim, mãe... – com certa relutância.

— O que foi mais legal?

— Tomei gosto de vez pelo vôlei! Não faltei a nenhum treino, joguei todas as partidas do campeonato municipal, fui eleito capitão do time e considerado o melhor jogador do colégio. Além disso, passei por média em Biologia, Geografia e História.

— O que não foi bom?

— Quase reprovei em Matemática, Português e Inglês. Acho essas matérias muito chatas e, como a senhora sabe, não gosto muito de estudar. Além disso, perdi muitas aulas porque estava cansado.

— Você sabe qual é a política de esportes do colégio para quem é reprovado?

— Sei. Eles não permitem que o aluno faça parte dos times oficiais.

— O que você acha disso?

— Acho injusto, pois uma coisa não tem nada a ver com a outra. O mundo está cheio de ótimos atletas, que foram péssimos alunos, e eu nem sou tão mau assim.

— O que você gostaria de fazer neste ano?

— Acho que eu deveria mudar para um colégio menos exigente e que permita que eu treine por mais tempo.

— Como você acha que eu e seu pai nos sentimos a respeito disso?

— Acho que não concordam.

— Não concordamos mesmo, mas, veja por outro lado: como é o time do colégio?

— É o melhor da cidade e, a partir do ano que vem, fará excursões para participarmos de campeonatos em outros estados.

— Você acha que seria vantagem mudar para um colégio mais fraco e com um time medíocre?

— Acho que não muito, mas eu poderia escolher outro time da cidade.

— É uma pena, pois perderíamos a bolsa de estudos. Você está disposto a trabalhar meio período para pagar o colégio e as despesas de viagem?

— Mas eu não teria tempo de treinar!

— Pois então, meu filho... Não temos condições financeiras de bancar seus estudos, clube para treino, viagens *etc.* Gostaria que você pensasse em tudo isso durante a semana e no domingo nos apresentasse uma proposta, ok?

Em vez de bater de frente com o adolescente – como queria o pai, ameaçando-o –, a mãe inverteu o jogo e pediu uma proposta ao filho. Como ele não tem muita saída, será mais fácil negociar um bom termo para ambos.

Caso – Empresário tenta manter funcionária exemplar

Márcia é arquiteta e tem cerca de dez anos de experiência em projetos personalizados. Trabalha há três anos em uma loja de móveis planejados e tem se destacado como uma vendedora impecável. Seu estilo é o **sedutor**; sua principal motivação é **obter reconhecimento**; seu principal trunfo é que ela possui um **talento natural** para lidar com clientes difíceis; e o principal problema é **que não está conseguindo conciliar o trabalho** com a vida familiar, pois tem dois filhos pequenos e o marido viaja muito a negócios. Sua **BATNA** é fraca (pouca alternativa) e ela está exausta e desmotivada.

Márcia pediu demissão, e Jofre, o proprietário da loja, não se conforma em perder uma colaboradora tão competente. Depois de dois dias pensando em alternativas, o empresário manteve o seguinte diálogo:

— E então, Márcia, pensou melhor na situação?

— Sim, Jofre. Estou fisicamente esgotada e é melhor sair, antes que meu desempenho caia.

— Tirando o cansaço, o que você acha de trabalhar conosco?

— Eu adoro! Tenho talento para entender o que os clientes querem e consigo colocar os desejos deles nos projetos.

— O que mais você vê de positivo?

— Tenho liberdade, recebo em dia, a loja é linda, a equipe de montagem é impecável e, principalmente, estou com a autoestima no auge, por ter minha competência reconhecida por você e por tantos clientes importantes.

— Percebo que você valoriza muito ser reconhecida, e mesmo os clientes mais exigentes adoram seu trabalho. Não sentirá falta de todo esse calor humano?

— Sentirei muita falta e isso também me angustia.

— E a remuneração?

— É ótima, mas não é o que mais me motiva no momento.

— O que mais a motivaria?

— Ter mais tempo para cuidar de meus filhos, que têm 2 e 4 anos. Meu marido viaja muito e, como não temos parentes na cidade, fica muito difícil conciliar o trabalho com o cuidado que as crianças demandam.

— E se você tirar férias prolongadas?

— Não vai resolver, pois ficarei angustiada conforme o tempo for passando. Preciso de mais tempo para reorganizar minha vida.

— De quanto tempo você precisaria?

— Pelo menos um ano.

— Entendo. A remuneração não faria falta no orçamento da família?

— Faria muita falta. Teríamos de cortar despesas e readequar todos os gastos.

— E se acharmos uma solução intermediária?

- Como assim?
- Você poderia trabalhar parte do tempo em casa. Interessa?
- Estou tão cansada que não tinha pensado nisso. Como seria?

O problema ainda não está resolvido, mas agora Jofre vai preparar uma proposta que atenda às necessidades de Márcia, mas sem prejudicar a empresa.

Caso – Marido tenta convencer a esposa a conseguir um sócio para diluir os riscos da nova empresa

Ana e Mauro estão casados há trinta anos, são professores aposentados, com uma renda mensal que cobre todas as despesas, mas sem muito luxo. Eles possuem um imóvel quitado, no qual residem, e outro que alugam por 2 mil reais por mês.

Mauro pretende prestar consultoria financeira a pequenos investidores, atividade que dará pouca renda, porém com risco baixíssimo. Ana sempre teve o sonho de comandar uma empresa que tivesse uma função social, e, aos 55 anos, apareceu a oportunidade: comandar uma pequena indústria de reciclagem de lixo, que terá como fornecedores cerca de cem catadores de lixo urbano, autônomos.

O projeto foi aprovado pela prefeitura, e ela conseguiu financiamento de uma ONG internacional para instalar a fábrica. Mauro acha a iniciativa arriscada, e pouco lucrativa, contudo teme desestimular a esposa. Ele sabe que Ana é **perfeccionista**; sua motivação principal é **ser altruísta**; seu principal trunfo é que ela tem **credibilidade**; o principal risco é que ela **nunca teve um negócio**; e sua **BATNA** é média. Ele teme que Ana não consiga dar conta das despesas e que acabe falindo a empresa, o que poria em risco o patrimônio do casal. O diálogo que ele começou foi o seguinte:

- Como estão os planos da empresa, querida?
- Tudo organizado: terreno disponível, licença ambiental aprovada, alvará da prefeitura pronto, coletores escolhidos, muitos voluntários se oferecendo para ajudar e verba aprovada pela ONG.
- Que ótimo! Quem comprará a produção?
- Ainda estamos negociando, mas tenho certeza de que não faltarão interessados.
- Eu também acho. Alguém está próximo de fechar o contrato?
- Ainda não, mas vários empresários me disseram que, se houvesse problema, ajudariam.
- O que diz o pessoal da ONG a respeito?
- Que não ter compradores definidos é o nosso maior risco. Como o depósito é pequeno, só poderemos estocar uma semana de produção.
- Que tal contratar um vendedor que tenha experiência na área para firmar os primeiros contratos?
- Boa ideia, temos uma verba de reserva e acho que valerá a pena contratar um ou dois vendedores.
- Será uma ótima medida. Quantos meses vocês terão de reserva financeira?

- Três meses. Vamos torcer para que a partir do segundo mês comecemos a faturar!
- Vocês estudaram alternativas, caso demore mais do que três meses?
- Se for realmente necessário, pensei em pedir um empréstimo bancário dando um de nossos apartamentos como garantia. Você se opõe?
- Sinceramente, fico preocupado em arriscar o que economizamos por quase trinta anos, e que está reservado para termos uma velhice tranquila. O que você acha de conseguir um sócio para ajudar no trabalho e trazer um capital extra?
- Não havia pensado nisso, mas acho que você tem razão.

Mauro conseguiu ter acesso a todas as informações de que precisava e, ao mesmo tempo, estimular a esposa. O próximo passo será ajudá-la a conseguir um sócio.

— • —

No próximo capítulo, veremos como, enfim, apresentar propostas.

Apresente sua proposta

Sua inteligência se traduz na forma como você julga e, principalmente, como utiliza as informações que tem.

Carl Sagan

Agora que você já conhece os estilos, as motivações, os tipos de negociação, os trunfos, os pontos fracos e a BATNA de ambas as partes, ficou muito mais fácil definir suas metas e planejar concessões.

Você também já conseguiu estabelecer um vínculo amistoso e, com isso, fez perguntas que elucidaram as expectativas do outro lado. Então, finalmente chegou a hora de apresentar sua proposta.

Nela, você precisa mostrar que suas ideias, seus produtos ou serviços também atendem aos interesses da outra parte. Se seu interlocutor não conseguir entender o que ganhará negociando com você, sua proposta entrará por um ouvido e sairá pelo outro, ou pior, será rejeitada.

Os interesses comuns são as peças complementares de qualquer negociação, pois facilitam a resolução das discordâncias. Quem tem muitos interesses compartilhados, fará o possível para viabilizar a negociação, mesmo que tenha de ceder em alguns pontos. Afinal, se tiver de partir do zero e começar todo o processo com outra pessoa, terá um enorme trabalho e nenhuma garantia de que dará certo.

Seu oponente fechará negócio muito mais rapidamente se você descobrir o que mais o motiva e encaixar os benefícios ligados a essa motivação.

Benefícios para GANHAR DINHEIRO

- Garantia de lucro.

Benefícios para EVITAR PERDA

- Menor risco.
- Garantia de assistência técnica.
- “Comigo ninguém perde.”
- Você como ponto de referência no processo.
- Multa contratual, se o que prometeu não for cumprido.

Benefícios para EVITAR INCÔMODO

- Ter pacote completo.

- “Eu faço.”
- “Eu resolvo.”
- “Deixa comigo!”
- “Você não se incomodará com nada.”

Benefícios para SENTIR PRAZER

- A satisfação que ele obterá com sua proposta.
- O prazer que ele sentirá no curto prazo.
- Ele terá uma proposta detalhada e minuciosa.
- O aprendizado que ele obterá.
- A qualidade técnica insuperável que tem seu produto ou serviço.

Benefícios para obter RECONHECIMENTO

- A “fama” que ele obterá.
- Autorizar que utilize sua proposta como se fosse dele.
- Oferecer produtos de ponta, lançamentos.
- Provar que os líderes usam o produto/serviço que você oferece.
- Os ganhos sociais que ele terá.

Benefícios para ser ALTRUISTA

- Como ele ajudará a empresa com sua proposta.
- Como ele ajudará muitas pessoas com sua proposta.
- Como ele facilitará a vida dos outros.
- Como ele poderá contribuir aprimorando ainda mais sua proposta.
- A autorrealização que ele obterá.

Vamos aproveitar os seis casos vistos do capítulo anterior para preparar propostas compatíveis com as necessidades dos dois lados.

Caso – Gerente tenta fazer uma primeira venda para um grande agricultor

O gerente de unidade, Carlos, descobriu que Nestor, o agricultor, tinha como motivador **ganhar dinheiro**. Ele plantaria 7 mil hectares de soja e 3 mil hectares de milho; compraria os insumos à vista com um bom desconto das três maiores revendas da região e seu lucro esperado era o equivalente a dez sacos de soja por hectare. Com isso tudo, fica claro que a **BATNA** de Nestor é muito forte. Com todas as informações, Carlos está preparado para fazer uma proposta.

Continuação:

- E se eu ajudá-lo a conseguir um lucro de doze sacos de soja (20% a mais), gastando apenas 10% a mais com meu pacote?
- Não acredito em milagres!

— E se provar o que estou dizendo?

— Como você provaria?

— Vamos separar uma parte de sua propriedade para que eu faça todo o manejo: indico a semente, a adubação, o controle de plantas invasoras, pragas e doenças. No final, fazemos a colheita e comparamos nossos resultados com o das áreas cuidadas pela concorrência. Garanto que, com o acompanhamento de minha equipe, seu lucro será pelo menos 10% maior. O que o senhor acha de fazermos esse modelo de acompanhamento em metade da área plantada?

— A proposta é interessante, mas metade é muito, pois você me cobrará 10% a mais do que a concorrência. Se houver seca, a produtividade cairá em todas as áreas e meu custo será maior. Aceito fazer um teste em 15% da área plantada.

Carlos já conquistou um grande feito ao garantir 15% da área de um agricultor que é líder regional – o que certamente facilitará negociações semelhantes com outros clientes –, contudo, 15% era sua meta mínima e ele tentará, na fase de ajustes, conseguir sua meta ideal, que é de 30% de toda a área plantada.

Caso – Síndico tenta convencer condômino resistente

O síndico Adão tinha como meta convencer o morador Arnaldo a vender parte de seu terreno para obras de melhoria do condomínio em que moram. O motivador de Arnaldo é **evitar perda** e sua **BATNA** é forte, pois ele tem poder de veto.

Com essas informações, Adão está preparado para fazer uma proposta.

Continuação:

— O senhor se sentiria confortável em conversar com um especialista para receber sugestões de melhorias?

— Desde que me ouçam, posso pensar a respeito.

— Qual o melhor horário para eu agendar uma conversa entre um especialista e o senhor?

— Amanhã, às 18 horas.

No horário marcado, o especialista começou a conversa:

— Senhor Arnaldo, o síndico me disse que o senhor está muito preocupado com a segurança e a falta de privacidade, é verdade?

— A segurança do condomínio é péssima e a privacidade, pior ainda.

— O senhor tem razão, e, para piorar, sua casa é a primeira depois da entrada, o que a torna ainda mais vulnerável. Posso lhe mostrar uma sugestão?

— Pode.

Depois de mostrar o projeto, deixando clara sua experiência de vinte anos em segurança patrimonial, o especialista propôs:

— Se o senhor ceder apenas 10% de seu terreno, poderemos fazer um muro mais alto, e uma guarita mais segura. Além de o condomínio pagar por seu terreno, estou autorizado a fazer obras de acabamento para que o senhor não perca nada. Ou seja, o risco de assalto diminuirá muito, o senhor não precisará ficar negociando com vizinhos chatos e ainda terá mais privacidade. O que o senhor acha?

— Acho que o projeto ficou ótimo, mas não gostei da ideia de ceder parte do meu terreno.

— Entendo, mas garanto que é a melhor solução, principalmente para o senhor, que é tão zeloso com o bem-estar de sua família.

— Acho que não tenho alternativa, mas vou querer uma indenização maior.

Com a ajuda do especialista, o síndico já conseguiu a meta mínima, que era a cessão do terreno para as obras. Agora, ele tentará, na fase de ajustes, conseguir a meta ideal, que é pagar apenas o valor de mercado como indenização pelo terreno.

Caso – Sócia tenta romper, amistosamente, a sociedade

A engenheira Marta tem como meta convencer seu sócio Joel, que tem se mostrado desinteressado, a sair da operação da construtora em que são sócios. O motivador de Joel é **evitar incômodo** e sua **BATNA** é média, pois ele tem dúvidas sobre o futuro do negócio. Com todas essas informações, Marta preparou a seguinte proposta.

Continuação:

— Joel, agradeço sua sinceridade ao dividir suas angústias e pode ter certeza de que não fico magoada. Você me autoriza a buscar opções para que possa sair da melhor forma?

— Claro, Marta. Fico aliviado em ter sua compreensão, mas não gostaria de sair com as mãos abanando, ok?

— Fique tranquilo. Vou buscar uma solução justa.

Uma semana depois, Marta apresentou a proposta:

— Joel, temos quatro casas não vendidas em estoque e uma dívida equivalente ao valor de oito casas. Minha proposta é que você fique com as quatro casas para vender como quiser, eu assumo todas as dívidas e fico com 100% do negócio. O que acha?

— Sinceramente, acho que ainda é pouco, pois sua proposta equivale a 30% do patrimônio total.

— É verdade, mas eu assumiria todas as dívidas e, como não tenho dinheiro, teria de conseguir um novo empréstimo ou um novo sócio. Ou seja, os riscos ficam todos comigo.

— Ainda acho pouco...

— Joel, acho a proposta tão justa, que aceito exatamente o que propus: eu fico com as casas e você fica com todas as dívidas e a empresa. Prefere assim?

— Obrigado, Marta, mas acho que não consigo cuidar de tudo sozinho. Quero uma vida mais tranquila e sem tanta pressão por resultados. E se eu ficasse com as casas e 20% do negócio, apenas como acionista e sem participar da gestão?

Marta ainda não fechou o acordo, mas já conseguiu sua meta mínima que era tirar Joel do dia a dia da empresa. Ela precisará negociar mais ajustes para chegar a sua meta ideal, que é ficar com 100% do negócio, sem endividar-se tanto.

Caso – A mãe tenta motivar o filho adolescente a estudar

Estela tem como meta convencer seu filho Rodrigo a estudar mais. O adolescente tem como motivador **sentir prazer** – ele só quer saber de jogar vôlei –, e sua **BATNA** é fraca, pois sabe que os pais e a escola exigem que tenha boas notas. Com essas informações, Estela preparou a seguinte proposta.

Continuação:

— Você está disposto a trabalhar meio período para pagar o colégio e as despesas de viagem?

— Mas eu não teria tempo de treinar!

— Pois então, meu filho... Não temos condições financeiras de bancar seus estudos, clube para treino, viagens *etc.* Gostaria que você pensasse em tudo isso durante a semana e no domingo nos apresente uma proposta, ok?

No dia marcado, Rodrigo se reuniu com os pais. Estela combinou com o marido que, para evitar conflitos, só ela falaria em nome do casal, mas dentro dos parâmetros acordados previamente entre ambos.

— Pai, mãe, decidi permanecer no colégio e vou me esforçar para melhorar minhas notas.

— Ficamos muito felizes em ouvir isso de você. Como avaliaremos seu esforço?

— Muito fácil! No final do ano, vocês saberão meus resultados...

— O final do ano está muito distante para avaliar seu desempenho. Como você é avaliado no time de vôlei?

— Toda semana o técnico mostra meu desempenho quanto à porcentagem de acerto de saques, levantamentos, ataque, recepção e defesa.

— E por que ele faz isso com essa frequência?

— Para que possa acompanhar minha evolução técnica e física.

— O que acontece se você ficar abaixo da média?

— Tenho de treinar mais e, se não melhorar, vou para a reserva.

— Que tal fazermos o mesmo com as matérias na escola?

— Mas semanalmente é muito puxado!

— Mas anualmente é muito fácil. Proponho combinarmos com o coordenador de classe uma avaliação quinzenal, até porque eles têm muito interesse em que você seja bom aluno para continuar no time da escola.

— Mas que vergonha, mãe! Todo mundo vai saber que o coordenador está na minha cola!

— Quem, então, avaliaria seu desempenho e com qual frequência?

Estela ainda não fechou o acordo, contudo já conseguiu sua meta mínima de fazer com que Rodrigo se comprometa mais com os estudos no dia a dia e não apenas nas provas finais. Ela precisará negociar mais alguns ajustes para chegar a sua meta ideal, que é acompanhar quinzenalmente seu desempenho escolar.

Caso – Empresário tenta manter funcionária exemplar

Jofre tem como objetivo manter no emprego a arquiteta Márcia, que pediu demissão para cuidar dos filhos. A motivação principal dela é **obter reconhecimento**, e sua **BATNA** é baixa, pois o marido está pressionando para que ela saia do emprego.

Com essas informações, Jofre preparou a seguinte proposta.

Continuação:

- A remuneração não faria falta no orçamento da família?
- Faria muita falta. Teríamos de cortar despesas e readequar todos os gastos.
- E se acharmos uma solução intermediária?
- Como assim?
- Você poderia trabalhar parte do tempo em casa. Interessa?
- Estou tão cansada que não tinha pensado nisso. Como seria?
- Você viria para a loja das 13h30 às 17h30, para atender seus principais clientes e aqueles que vierem por indicação. No restante do tempo, você ficaria em casa finalizando os projetos ou negociando por telefone.
- E se eu não der conta?
- Tenho certeza de que dará. Os clientes adoram seu estilo e, como 80% do que você ganha vem de comissões, meu risco será mínimo e você se empenhará para manter seus rendimentos.
- E os outros vendedores não ficarão chateados comigo? Não gostaria de me sentir excluída.
- Pelo contrário! Eles ficaram preocupados com sua saída, pois disseram que você os ajuda bastante e, com seu carisma, atrai muitos outros clientes, que eles acabam atendendo quando você não tem tempo.
- Nossa! Não sabia que era tão benquista. Ter esse reconhecimento vale até mais que a remuneração.
- Eu acho que tem tudo para dar certo, Márcia. Precisamos apenas ajustar a metodologia de trabalho. O que você acha?
- Acho ótimo, e, por mim, está fechado. Apenas preciso conversar com meu marido, pois isso não estava em nossos planos. Amanhã darei a resposta, ok?

Jofre ainda não fechou totalmente o acordo, mas já conseguiu sua meta mínima, que era convencer Márcia a trabalhar em meio período na loja. Ele precisará negociar mais alguns ajustes para chegar à meta ideal, que é manter a excelente produtividade de Márcia.

Caso – Marido tenta convencer a esposa a conseguir um sócio para diluir os riscos da nova empresa

Mauro pretende apoiar sua esposa Ana a ser uma pequena empreendedora, mas acha a iniciativa arriscada e quer convencê-la a conseguir um sócio. A motivação principal de Ana é **ser altruísta**, e sua **BATNA** é média, pois conseguiu as condições financeiras básicas para começar o empreendimento.

Com essas informações, Mauro preparou a seguinte proposta.

Continuação:

- Quantos meses vocês terão de reserva financeira?

- Três meses. Vamos torcer para que a partir do segundo mês comecemos a faturar!
- Vocês estudaram alternativas, caso demore mais do que três meses?
- Pensei em conseguir um empréstimo, dando um dos apartamentos como garantia. Você se opõe?
- Sinceramente, fico preocupado em arriscar o patrimônio que está reservado para termos uma velhice tranquila. O que você acha de conseguirmos um sócio?
- Não havia pensado nisso, mas acho que você tem razão. O problema é que se for alguém mesquinho, haverá conflitos, pois você sabe que eu quero muito contribuir para que os coletores de lixo tenham uma vida mais digna.
- Por isso precisamos escolher muito bem. Você só poderá ajudar as pessoas se o negócio for bem administrado e lucrativo. Se a empresa falir, além de deixar todo o pessoal na mão, acabará com metade do nosso patrimônio.
- Você tem toda razão. Precisamos de alguém que, além de dinheiro, tenha competência para ajudar a viabilizar a empresa. Você teria alguém para indicar?
- Pensei em uma ex-colega de empresa. Ela é honesta, muito competente na área financeira e está insatisfeita com o emprego atual. Acho que valeria a pena conhecê-la. Além de diluir os riscos do investimento, você teria um apoio importante para tocar o dia a dia.
- Você tem razão. Vou agendar uma conversa nos próximos dias.
- Ótimo!

Mauro praticamente fechou o acordo com a esposa, mas quer que o negócio dê certo e fará o possível para viabilizar a entrada de um sócio. Ele precisará negociar mais alguns ajustes com Ana e a eventual sócia.

— • —

No próximo capítulo, veremos a importância de fazer ajustes e adaptações nas propostas para diminuir as resistências e aumentar a chance de fechamento.

Faça ajustes

Comunicação não é o que você diz, mas o que o outro entende David Ogilvy

Imagine-se em um hotel, em uma cidade que conhece pouco. É domingo e você decide pedir sugestões na recepção para almoçar em um ótimo restaurante.

A indicação é de um lugar famoso, a quinze minutos de táxi do hotel. Ao chegar, você constata que há uma longa fila na calçada e um cartaz com os seguintes dizeres: “Espera de uma hora”.

Você esperaria na fila ou procuraria outro restaurante?

Agora, imagine outra situação: ao chegar, você encontra a fila, mas nenhum cartaz. Você pergunta para as pessoas se vale a pena esperar e elas dizem que a comida é espetacular. Você resolve ficar um tempinho e, enquanto aguarda, os garçons oferecem alguns aperitivos e petiscos grátis. Você não gosta muito de esperar, mas a expectativa é grande e a fome, ainda maior. Depois de uma hora de espera, quando está no meio da fila, o garçom avisa que haverá mais uma hora de espera.

Você continuaria na fila ou procuraria outro restaurante?

Esse experimento foi realizado diversas vezes, em vários países, e os resultados foram muito parecidos: no primeiro caso (o do cartaz avisando a espera logo na chegada), cerca de 80% das pessoas desistem e vão embora. No segundo caso (a pessoa já esperou uma hora), o resultado se inverte: quase 80% das pessoas, mesmo que a contragosto, aceitam esperar mais uma hora.

A explicação mais plausível é a de que, no primeiro caso, as pessoas não investiram quase nada em tempo, energia e expectativa. Ou seja, estão pouco comprometidas com a espera e desistem com facilidade. No segundo caso, a pessoa já investiu uma hora de seu tempo, criou expectativas sobre o cardápio, conversou com as pessoas na fila e, portanto, fica muito mais difícil desistir e começar a procurar outro bom restaurante, que, provavelmente, também terá uma longa fila.

Com negociações benfeitas, acontece o mesmo: digamos que você e seu interlocutor tenham investido uma hora em vínculo, perguntas, análises mútuas e, por fim, receberam uma proposta, que, mesmo não sendo a ideal, dificilmente será rejeitada por completo, pois vocês já investiram tempo e trabalho mental.

Assim, na maior parte das vezes, os ajustes são até mais importantes do que a proposta inicial, pois as pessoas começam a analisar o que podem obter de você, naquele momento, e vice-versa. Quanto mais tempo seu interlocutor – e você – tiver investido nas fases anteriores, maiores serão as chances de que a negociação chegue a um bom termo.

Não se esqueça de que seu interlocutor tem os próprios problemas e, por melhor que tenha sido sua proposta, sempre restarão dúvidas. É o momento de esclarecê-las. Uma boa pergunta para iniciar a fase de ajustes será: “Algo do que eu disse não ficou suficientemente claro?”. Você está assumindo a responsabilidade por qualquer dificuldade.

Evite perguntas, como: “O que você não entendeu?” O outro teria de assumir a própria ignorância. Na maioria das vezes, objeções representam interesse – “Quem desdenha quer comprar”. Quanto mais dúvidas seu oponente apresentar, maior o interesse em sua proposta.

Assuma mais uma vez a postura de ouvinte. Escute as objeções e esclareça todos os pontos, com boa vontade. Tome muito cuidado para não parecer impaciente, arrogante ou agressivo, pois é provável que vocês estejam cansados.

Lembre-se também de que é o momento ideal para dar algo de “presente”, pois as pessoas adoram receber concessões – mesmo que insignificantes –, para sentir que conseguiram o máximo que podiam. Portanto, é hora de servir alguns “aperitivos e petiscos grátis”, ou seja, concessões que não lhe farão muita falta, e que poderão ser decisivas para que seu oponente aceite sua proposta.

Alguns exemplos:

- pequenos descontos: “Posso dar 3% no pagamento à vista”.
- parcelamentos: “É possível fazer em cinco vezes sem juros”.
- acompanhamento: “Você terá minha assistência pessoal, se houver qualquer dúvida”.
- garantia: “Tudo o que combinamos será feito sob forma de contrato”.
- comodidade: “Cuidarei de toda a parte burocrática”.
- indicações: “Gostei tanto de negociar com você, que vou indicá-lo para outras pessoas”.

Para exemplificar, vamos falar sobre os ajustes dos seis casos, que vimos anteriormente.

Caso – Gerente tenta fazer uma primeira venda para um grande agricultor

Carlos propôs a Nestor cuidar de uma parte da lavoura e comparar os ganhos com a concorrência. Então, Nestor fez uma contraproposta: — Aceito fazer um teste em 15% da área plantada.

— Qual é sua preocupação, senhor Nestor?

— Sua proposta é tentadora, mas como você espera obter 10% a mais de lucro?

— Minha equipe fará um monitoramento detalhado da área de que cuidarmos, e otimizaremos o uso de todos os insumos. Por exemplo: muitas vezes, se faz duas ou mais aplicações de inseticidas ou fungicidas desnecessárias ou com produtos de baixa eficiência. Como temos mais opções, posso escolher o melhor produto para aquele momento específico. Isso aumenta a eficiência, diminui os custos, melhora a produtividade e aumenta o lucro.

— Mas metade da lavoura parece muito. Por que uma área tão grande?

— Para que tenhamos escala. Nosso modelo de negócios baseia-se em uma prestação de serviços muito superior à da concorrência, que só vende preço. Não damos descontos, mas contribuimos de fato para que nossos clientes aumentem seu lucro mediante o uso correto dos insumos. Para conseguir isso, pagamos salários mais altos para nossos agrônomos, que atendem um menor número de clientes e têm mais tempo para fazer toda a análise necessária. Com uma área maior, poderia designar um agrônomo para visitar sua propriedade toda semana.

— Qual seria o mínimo para começarmos?

- Para termos ótimos resultados comparativos, 30% da área seria suficiente.
- Vou aceitar fazer 25% da área, mas não pagarei à vista e sim depois da colheita.
- Não há problema, o senhor tem crédito. Como o percentual ficou um pouco abaixo do ideal, gostaria de fazer um pedido.
- Qual?
- Gostaria de sua autorização para divulgarmos todos os dados da colheita e os resultados que obtivermos.
- Tive boas referências a seu respeito, mas ficarei de olho! Se os resultados forem realmente bons, autorizarei a divulgação.

Caso – Síndico tenta convencer condômino resistente

O síndico já conseguiu a meta mínima, que era a cessão do terreno para as obras, mas o morador quer um valor mais alto pelo terreno: — Acho que não tenho alternativa, mas vou querer uma indenização maior.

- Infelizmente só estou autorizado a pagar o valor de mercado.
- Mas é pouco pelo transtorno que a obra me causará.
- Posso tentar aprovar que o senhor não participe do rateio para o pagamento das reformas, isso é quase 10% acima do valor de mercado. Que tal?
- Os outros moradores aprovariam?
- Eu teria algumas dificuldades, precisaria fazer outra votação, mas acho que conseguiria a aprovação. Posso convocar a assembleia?
- Pode.
- Ok. Preciso que o senhor assine uma proposta formal, na qual aceite o valor de indenização mais a contrapartida de não pagar pelas reformas, certo?
- Certo. Pode preencher a proposta, que assinarei antes que você marque a assembleia. E se eles não aceitarem?
- Pode ter certeza de que farei o possível para que a votação seja favorável. Se der tudo certo, amanhã trarei o contrato definitivo para assinatura. Combinado?
- Sim.

Caso – Sócia tenta romper, amistosamente, a sociedade

Marta ainda não fechou o acordo, mas já conseguiu sua meta mínima, que era afastar Joel do dia a dia da empresa.

- E se eu ficasse com as casas e 20% do negócio, apenas como acionista e sem participar da gestão?
- Até poderia ser, mas não se esqueça de que você ainda seria responsável por 20% das dívidas e não participaria das decisões. É isso que você deseja?
- Isso realmente me incomodaria, mas eu receberia parte dos lucros no final de cada ano contábil, certo?

— Nossa previsão é de que os próximos três anos serão dedicados ao pagamento das dívidas e à aquisição de um novo terreno. Por isso, não haverá distribuição de dividendos antes de quatro ou cinco anos. Somente teremos uma retirada mensal, como salário, para quem estiver na ativa do dia a dia.

— Assim fica ruim para mim. Que tal eu ficar com as quatro casas e 15% do negócio?

— Ofereço 10%.

— Que tal ficarmos no meio-termo e fecharmos em 12,5%?

— Aceito, mas você pagará todos os impostos atrasados das quatro casas, e faremos uma cláusula que estabelece que você só poderá vender sua participação para mim, ok?

— Ok.

Caso – A mãe tenta motivar o filho adolescente a estudar

Estela já conseguiu sua meta mínima de fazer com que Rodrigo se comprometa mais com os estudos no dia a dia. Agora, ela quer combinar como será feito o acompanhamento.

— Quem, então, avaliaria seu desempenho e com que frequência?

— Acho que a senhora, no final de cada semestre. Não gosto de ninguém no meu pé, o tempo todo.

— Filho, você sabe que fazemos isso para seu bem. Para se tornar um atleta profissional, você precisará ter um patrocínio do colégio por, no mínimo, dois anos, e a norma é clara: alunos repetentes saem do time. Aceito acompanhar seus progressos, mensalmente. Ok?

— Ok. Mas o que será avaliado?

— Apenas a frequência e as notas das provas.

— Qual é o mínimo?

— Será 90% de frequência e nota 7, que é o mínimo para a aprovação.

— E se eu não conseguir, o que acontece?

— Qual é sua sugestão?

— Aulas particulares, pode ser?

— Infelizmente, não temos dinheiro. Se você ficar dois meses abaixo da média, pediremos aulas de reforço para a supervisão da escola. Eles têm todo interesse em que você seja ótimo aluno, certo?

— Não será preciso, pois me esforçarei bastante. Se alcançar as notas, poderei viajar com o time para os campeonatos?

— Sim, esse será seu prêmio. Estamos combinados?

— Sim, estamos!

Caso – Empresário tenta manter funcionária exemplar

Jofre está negociando com sua melhor funcionária, Márcia, para que ela trabalhe por meio período, mas mantendo sua excelente média de vendas.

— Precisamos apenas ajustar a metodologia de trabalho. O que você acha?

— Acho ótimo, e, por mim, está fechado. Apenas preciso conversar com meu marido, pois isso não estava em nossos planos. Amanhã darei a resposta, ok?

No dia seguinte...

— Conversei com meu marido e ele ficou até aliviado, pois teríamos de apertar nosso orçamento. Matricularei meus filhos em uma escolinha no período da tarde e, como terei uma renda razoável, poderei manter minha babá no turno da manhã para me ajudar com as crianças, enquanto faço os projetos. Assim meu marido poderá viajar mais tranquilo.

— Ótimo, Márcia. Do que você precisará para trabalhar em casa?

— Um novo notebook e um telefone celular exclusivo para o trabalho.

— Está ok. E quanto aos sábados, que é o dia de maior movimento?

— Poderei trabalhar sem problemas, pois meu marido estará em casa. Como ficam meu salário e as comissões?

— Manteremos como está, desde que você consiga atingir uma venda de 100 mil reais por mês. Abaixo disso, teríamos de reavaliar. Pode ser?

— Acho que 100 mil reais é muito. Poderia ser 80 mil?

— Sua média no ano passado foi de 120 mil reais por mês. Tenho certeza de que, como terá mais flexibilidade, poderá, inclusive, fazer visitas a potenciais clientes no período da tarde.

— Vamos deixar a meta em 90 mil reais por mês, Jofre?

— Ok, Márcia. Vamos manter essa meta para os próximos seis meses e, depois, faremos uma análise, combinado?

— Fechado!

Caso – Marido tenta convencer a esposa a conseguir um sócio para diluir os riscos da nova empresa

Mauro está tentando convencer a esposa a admitir uma sócia para diminuir os riscos do negócio e limitar o uso das reservas financeiras do casal.

— Acho que valeria a pena conhecê-la. Além de diluir os riscos do investimento, você teria um apoio importante para tocar o dia a dia.

— Você tem razão. Vou agendar uma conversa nos próximos dias.

— Ótimo!

Uma semana depois...

— Sua amiga adorou a ideia, pois se identifica com meus valores e acha que pode contribuir muito com a melhoria de vida do pessoal envolvido na coleta de lixo. Também acredita que o negócio é financeiramente viável e pode dar lucro depois de alguns meses de trabalho duro.

— Excelente. De que modo ela pretende aportar os recursos?

— Assim que vender uma casa na praia, o que pode demorar de três a seis meses.

— Ela sabe que seu orçamento é limitado?

— Sim. Deixei tudo absolutamente claro, inclusive a necessidade de contratarmos vendedores.

— Quando vocês pretendem assinar o contrato?

— Assim que a ONG, que financia o projeto, aprovar a entrada dela. Eu já falei com eles e não haverá entraves.

— Melhor assim. Sugiro que vocês esperem que toda a papelada esteja em ordem, antes de começar o negócio.

— Assim faremos!

— • —

Conforme visto, muitas das negociações descritas começaram com propostas relativamente fixas, que foram se ajustando conforme as partes abriam o jogo e demonstravam real interesse.

É importante lembrar que sua flexibilidade e a maior ou menor quantidade de concessões deverão ser baseadas nos pontos a seguir:

Tipos de negociação

- **Acidental** – Faça como achar melhor, pois não há necessidade de manter o relacionamento nem de obter bons resultados.
- **Cooperativa** – Faça concessões visando mais o relacionamento que os resultados.
- **Equilibrada** – Seja flexível e troque concessões buscando tanto o relacionamento como os resultados
- **Utilitária** – Faça poucas concessões, tentando maximizar os resultados.

Trunfos (expertise, credibilidade, poder, talento natural e padrões)

Quanto mais fortes forem seus trunfos, menor será a necessidade de concessões.

BATNA forte – Poucas concessões.

BATNA fraca – Muitas concessões.

Para resumir: as negociações mais delicadas e que exigirão maior esforço, determinação, paciência e perseverança serão as **equilibradas**, pois os trunfos e as BATNAS são parecidos para ambos os lados.

Nos casos em que você e seu interlocutor tiverem condições parecidas, cresce ainda mais a importância dos ajustes.

— • —

No próximo e último capítulo, veremos como coroar um bom acordo através do fechamento da negociação.

Feche o acordo

Um grama de confiança pessoal bem fundamentada vale mais que uma tonelada de contratos formais.

J. P. Morgan

Você já deve ter percebido que obter bons resultados tem muito mais a ver com o processo todo do que com técnicas mirabolantes de fechamento. Se as fases anteriores foram benfeitas, certamente a etapa de fechamento será muito mais fácil, e seu interlocutor enviará, discretamente, sinais de que está pronto para isso.

Sinais de fechamento são reações positivas do outro lado, indicando que está pronto para concluir a negociação! São sinais muito variados que podem passar despercebidos, pois pouquíssimas pessoas dirão: “Adorei sua proposta, vamos fechar imediatamente o negócio!”

A **chave** é ouvir **atentamente** o que o interessado diz, e aprender a identificar os sinais de fechamento.

Exemplos:

- “Parece bom.”
- “Quais são as outras opções?”
- “Quando poderiam entregar?”
- “Explique um pouco mais.”
- “Tem desconto à vista?”
- “Quando posso dar a resposta?”
- “Você acha que essa é a melhor opção?”

A principal dica, nessa situação, é: não deixe a oportunidade passar e proponha o fechamento! O pior cenário ocorre quando seu interlocutor, por não ter mais argumentos contrários à sua proposta, tenta ganhar tempo, ao dizer: “Vou pensar melhor e assim que possível voltarei a contatá-lo”.

Não se conforme com essa situação e pergunte: “Quais são suas dúvidas? Podemos repassar todos os pontos detalhadamente”. Aproveite a brecha, responda às dúvidas e feche o acordo. Se ficar para outro dia, você terá de recomeçar tudo: vínculo, perguntas, nova proposta e mais ajustes...

Portanto, se há confiança de que o acordo é bom para ambos os lados, seja objetivo e tome a iniciativa ao propor o fechamento. Sugiro quatro estratégias:

Fechamento direto – “Vamos fechar?” – É um pouco arriscado, pois a palavra final será de seu interlocutor.

Fechamento com ação – Descreva minuciosamente o acordo e peça os dados da pessoa ou um documento ou uma assinatura. Muitos acordos não são fechados, pois um interlocutor fica esperando a decisão do outro. Não tenha receio de tomar a iniciativa.

Fechamento com incentivo – “Se fecharmos agora, consigo mais trinta dias de prazo ou 3% de desconto à vista. O que você prefere?” Para quem já está muito motivado, um empurrãozinho pode fazer a diferença.

Fechamento “ou/ou” – Vamos marcar a viagem para o dia 30 ou para o dia 1º? Vamos almoçar no restaurante A ou no B? Dar apenas duas opções facilita muito mais a tomada de decisão do que um pedido aberto.

Uma vez fechado o acordo, não se esqueça de documentá-lo, seja por contrato, preenchimento do pedido, ou simplesmente um e-mail com os detalhes do que foi combinado. Fica muito mais difícil desistir quando há algum tipo de formalização. Se você seguir esse roteiro, verá que suas negociações e seus acordos serão muito mais positivos, inclusive para a outra parte.



Agora que chegamos ao fim de toda a teoria, darei algumas sugestões de como deveria agir cada pessoa que apresentei no primeiro capítulo “O que você perde ao não saber negociar”. Não existem soluções fáceis para problemas difíceis, mas o indivíduo precisa tomar a iniciativa de negociar acordos mais justos para defender melhor seus interesses. Se estivesse no lugar deles, tomaria as ações a seguir.

O estudante Fábio se sente inseguro para negociar suas demandas

Como ele não quer se envolver com drogas e álcool, deverá melhorar sua BATNA social, começando a conviver com outras pessoas que tenham os mesmos valores e princípios que ele e evitar sair com o pessoal barra-pesada. Quando conseguir um ou dois novos amigos, o jogo começa a virar. É claro que, no início, ele se sentirá mais isolado, participará de um grupo menor e enfrentará uma pressão ainda maior dos colegas antigos. A vantagem é que “semelhante atrai semelhante” e, com o tempo, ele se sentirá muito mais seguro e amparado pelas novas companhias.

Como é muito inteligente, também precisará valorizar seus pontos fortes nas negociações com familiares, companheiros de faculdade e colegas de trabalho.

O aposentado João está com problemas financeiros por ser excessivamente orgulhoso

João deveria convocar os membros de sua família e escancarar a situação: “Minha renda total é de X e estou gastando X mais 30%. Não tenho mais imóveis para vender, o cartão de crédito está no limite, meu cheque especial foi cortado e não tenho mais crédito bancário. A partir de hoje, precisaremos viver com o X que ganho, sem nenhum centavo a mais. Gostaria de negociar com cada um de vocês uma planilha para diminuirmos esses 30%. Tenho certeza de que com um pouco de esforço ainda teremos uma vida confortável”.

Muitas vezes, por orgulho ou vergonha, a pessoa carrega o mundo nas costas e se recusa a mostrar a realidade. É preciso negociar a divisão de tamanho peso.

Ele também precisará ser mais incisivo nos negócios pessoais, buscando alternativas economicamente mais viáveis, e ser menos ansioso para fechar as negociações de que participa todos os dias.

Júlia está a ponto de desmoronar por não conseguir impor limites

Júlia deveria, inicialmente, negociar limites com três pessoas:

Chefe – Precisa mostrar a ele toda sobrecarga de trabalho que está tendo e deixar claro que nos próximos seis meses não terá condições físicas e mentais para trabalhos extras. Será importante garantir que não perderá produtividade, e que passado esse período, estará disposta a renegociar a agenda, quando necessário.

Marido – Precisa abrir o jogo, dizer que o ama, mas que está a ponto de implodir. Também será necessário pedir mais colaboração nos cuidados com a filha, mais companheirismo na divisão das tarefas, não ser tão egoísta ao exigir um tempo, que, no momento, ela não tem, e, por fim, restringir bastante a interferência da mãe dele no cotidiano do casal.

Sogra – Explicar que percebe suas boas intenções, mas que suas críticas são destrutivas e estão abalando o equilíbrio do casamento. Dizer que é bem-vinda, mas que, a partir de agora, ela só poderá fazer visitas em horários pré-agendados. Será importante deixar claro que todas as mudanças têm a concordância e o apoio irrestrito do marido.

Clara está dividida entre o emprego e o noivado

Clara deveria negociar com os dois lados.

Primeiro com o noivo, dizendo quanto gostaria de se casar com ele, mas que deseja passar, no mínimo, dois anos no exterior, pois é a grande chance profissional da vida dela. Ela poderia oferecer duas opções muito vantajosas: bancaria as despesas do casal por dois anos ou adiariam o casamento e eles se encontrariam a cada dois meses até que voltasse definitivamente ao Brasil.

Depois com o chefe, negociando passagens aéreas em aberto (para que ela ou o noivo possam usar) a cada dois meses, como parte do pacote de remuneração, para que ela tenha sua situação conjugal bem resolvida.

Se o noivo realmente quiser ficar com ela, aceitará uma das propostas.

Zito já perdeu muito dinheiro por não saber cobrar o que seu trabalho vale

Zito deveria agendar, o mais breve possível, férias de trinta dias e avisar que ficará totalmente incomunicável. Sua BATNA aumentará muito, pois o chefe depende dele para quase tudo e não há substituto minimamente preparado. Nas férias, ele deveria procurar, com empenho, outras opções de emprego, para que aumente ainda mais seu poder de negociação ao voltar. Certamente, o chefe o valorizará muito mais e ele poderá colocar no papel, de comum acordo, as novas condições financeiras para que continue no emprego, feliz e motivado.

Provavelmente, o chefe perceberá a BATNA de Zito e aceitará, enfim, pagar o que ele merece.

Cíntia já perdeu ótimos empregos e relacionamentos por não conseguir se controlar

Agora que, finalmente, Cíntia se deu conta de que é uma pessoa muito difícil de lidar, deveria: desculpar-se com o chefe, agradecer suas críticas, dizer que procurará, sinceramente, ser mais tolerante, pedir para que ele continue lhe dando conselhos e que não desista dela! Com os familiares e amigos deveria fazer o mesmo.

Daí em diante, precisará se acostumar a negociar mais e impor menos, mesmo sabendo que é mais inteligente que a maioria das pessoas.

Todas essas negociações demorarão alguns dias para dar resultado, porém, se os princípios de negociar acordos justos em todas as áreas forem mantidos, é certo que melhorarão muito a vida dessas pessoas.

Meu convite a você é: comece a usar imediatamente as técnicas demonstradas neste livro e perceba como, aos poucos, você melhorará seu dia, seu ano e sua vida.

— • —

Para encerrar, gostaria de contar uma história que o megainvestidor Warren Buffett costuma usar em suas palestras. Antes, algumas particularidades sobre Buffett:

- é considerado o maior investidor de todos os tempos;
- é uma das três pessoas mais ricas do mundo, com uma fortuna estimada, em 2015, no valor de 65 bilhões de dólares. Em 2013, reportou um ganho pessoal de 37 milhões de dólares

por dia;

- deixou registrado que 83% de sua fortuna será doada à fundação Bill e Melinda Gates – o maior ato filantrópico da história;
- deixará como herança para os três filhos “apenas o suficiente para que tenham uma boa vida, mas que precisem continuar trabalhando”;
- mora modestamente em uma casa comprada por 31 mil dólares, em 1958;
- nunca teve seguranças e dirige o próprio carro, modelo 2006;
- aos 84 anos, continua trabalhando das 8h30 às 17h30, cinco dias por semana;
- em 1965, quando assumiu o controle da Berkshire Hathaway, empresa que concentra seu portfólio, as ações da companhia eram negociadas a cerca de 10 dólares cada. Hoje, cada ação custa perto de 100 mil dólares;
- quem aplicou 100 dólares na firma de Buffett, em 1965, tem hoje 1 milhão de dólares. Os mesmos 100 dólares aplicados na média do Dow Jones (bolsa de valores de Nova York) equivaleriam, hoje, a cerca de 3 mil dólares;
- é considerado um negociador perfeccionista e exigente, mas absolutamente ético e confiável. Para o mercado, sua palavra vale mais que 100 páginas de contratos assinados.

— • —

Buffett conta, que, quando tinha 16 anos, adorava automóveis e queria muito ter um.

Certo dia, sonhou com um gênio que lhe fez a seguinte promessa: “Warren, darei o carro que você quiser. Escolha o modelo que amanhã voltarei no mesmo horário para providenciar seu pedido”. Ele acordou e pensou: “Já ouvi muitas histórias sobre gênios e com certeza deve haver alguma pegadinha”.

Na noite seguinte, o gênio voltou para realizar o desejo, porém, como Buffett desconfiava, havia uma condição, e o gênio disse: “Escolha bem, pois será o primeiro, mas também o último carro que você terá na vida”.

Quando acordou, a primeira coisa que pensou foi em qual seria o efeito de saber que o carro teria de durar para o resto da vida. E concluiu que, se assim fosse, tomaria várias providências: leria o manual muitas vezes; manteria o carro em lugares protegidos; consertaria imediatamente qualquer arranhão; faria todas as revisões dentro do prazo; não abusaria do motor; só usaria gasolina de primeira; cuidaria do interior com esmero, e assim por diante.

Depois de explicar a história do gênio, ele conclui que: “Essa deveria ser a posição de qualquer pessoa com relação ao seu corpo e à sua mente, pois se não cuidar deles corretamente, estarão arruinados em trinta anos, como um carro malcuidado estaria. Portanto, o que você faz agora é o que determinará como estarão seu corpo e sua mente daqui a trinta ou quarenta anos”.

Penso que o fato de negociarmos todos os dias, pelo resto de nossa vida, tem um paralelo com a história de Buffett: nossa reputação como negociador é construída aos poucos, ano após

ano e provavelmente é nosso ativo mais importante, pois preferimos fazer acordos com pessoas com a reputação de ser justas e confiáveis.

Se usar as técnicas mostradas neste livro, além de obter ótimos resultados, será reconhecido como alguém com quem vale a pena negociar por muitos anos, pois, ao contrário de um carro, reputação não envelhece.

Resumo – Etapas da negociação

PARTE I – A BASE

O que você precisa saber antes de negociar qualquer coisa

1. **O que você perde** ao não saber negociar.
2. **Os estilos estruturais do negociador** – competitivo, cooperante, impaciente, perfeccionista e sedutor.
3. **Os tipos de negociação** – acidental, cooperativa, equilibrada e utilitária.
4. **Os motivadores pelos quais se negocia** – obter dinheiro, evitar perda, evitar incômodo, sentir prazer, obter reconhecimento e ser altruísta.
5. **Os trunfos para negociar melhor** – expertise, credibilidade, poder, talento natural e padrões.
6. **A BATNA** – As alternativas.

PARTE II – A PREPARAÇÃO

Como se preparar antes de a negociação começar

1. Autoanálise.
2. Análise de seu oponente.
3. Definição de metas.
4. Estratégias de concessões.
5. Gestão de conflitos – Como lidar com gente difícil.

PARTE III – A AÇÃO

Como agir quando estiver frente a frente com seu interlocutor

1. Crie vínculo.
2. Faça perguntas e ouça com atenção.
3. Apresente sua proposta.
4. Faça ajustes.
5. Feche o acordo.

Plano de negociação

1. Situação a ser negociada.

2. Autoanálise.

Qual é seu estilo?

Qual é o tipo da negociação?

Qual é seu principal motivador na negociação?

Quais são seus trunfos?

Quais são seus pontos fracos?

Qual é sua BATNA?

Qual é sua meta otimista?

Qual é sua meta mínima?

Quais serão suas concessões (se necessárias)?

3. Quem é seu oponente?

Qual é o estilo dele?

Qual é o principal motivador dele?

Quais são os trunfos dele?

Quais são os pontos fracos dele?

Qual é a BATNA dele?

Qual é a meta dele?

Que concessões ele estaria disposto a fazer?

4. Qual será sua proposta?

5. Que ajustes você poderia propor?

Se você quiser preencher os testes on-line, acesse

www.negociequalquercoisa.com/testes

e coloque a senha

negociequalquercoisa

O autor

Eduardo Ferraz é engenheiro agrônomo, formado pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), pós-graduado em Direção de Empresas, pelo Instituto Superior de Administração da PUC do Paraná (ISAD PUC-PR), e especializado em Coordenação e Dinâmica de Grupos, pela Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos (SBDG). Trabalhou na multinacional Ciba Geigy, de 1986 a 1991 e, a partir de então, começou a prestar consultorias e treinamentos, tendo como base teórica a Psicologia e a Neurociência comportamental.

Tem mais de 25 anos de experiência e cerca de 30 mil horas de prática com consultoria em empresas e em treinamentos nas áreas de negociação, vendas e gestão de pessoas. Eduardo é reconhecido tanto por seu consistente embasamento teórico quanto por seu estilo direto e assertivo. Toda essa bagagem o torna um dos mais capacitados profissionais em desenvolvimento humano no país.

Possui grandes cases de sucesso e atende clientes, como Agrotec, Banco do Brasil, Bayer, Basf, Bourbon Hotéis, Correios, Cocamar, C.Vale, Dell Anno, Fiat, Livrarias Curitiba, N Produções, Petrobras, Sadia, entre muitos outros.

Entre 2010 e 2015, teve mais de 500 participações na mídia, entre artigos e entrevistas sobre temas ligados à negociação, gestão de pessoas e neurociência comportamental, em vários veículos de comunicação, dentre eles, os canais de TV aberta e a cabo Globo, Bandeirantes, SBT, Record, Globo News e GNT, e em canais de rádio, como CBN, BandNews, Globo, Jovem Pan e Transamérica.

Teve participação em revistas, como: *Exame*, *Época*, *Época Negócio*, *Nova*, *Veja*, *Você S/A*, *Você RH*, entre outras. Em jornais, como *Folha de S.Paulo*, *O Estado de S. Paulo*, *Jornal da Tarde*, *Estado de Minas*, *Diário de Pernambuco*, *Correio do Povo*, *Zero Hora*, *Gazeta do Povo*, entre outros. É comentarista em vídeos na EXAME.com e colunista na rádio CBN Curitiba.

Além de consultor, Eduardo também realiza treinamentos e faz palestras. Em 2010, escreveu o livro *Por que a gente é do jeito que a gente é?*, em que trata da aplicação da Neurociência e da Psicologia no dia a dia das pessoas e, em 2013, *Seja a pessoa certa no lugar certo*, sobre como encontrar o posicionamento profissional ideal, que ficou por seis semanas na lista dos dez livros mais vendidos da revista *Veja*.

Agradecimentos

Agradeço especialmente à minha esposa, Márcia, que, com paciência e inteligência, contribuiu bastante para os principais ajustes no conteúdo, e ao jornalista Paulo Machado, pela habilidade em criar ótimas soluções nas ilustrações, nos testes e na capa.

Aos amigos e parceiros que com suas sugestões trouxeram o livro o mais próximo da realidade. Alceu Vezozzo Filho, Altemir Farinhas, Amândio João da Silva Júnior, Ana Marques Ferraz, Angel Iglesias, Calu Fernandes, Dilamar Dall Agnol, Fábio Bedin, Gerônimo Machado, Jackson Martelli, João Alécio Mem, Jonathan Moraes, José Paulo Furtado, Júlio César Ribeiro, Leoni Pedri, Luciane Helena Gomide, Lucídio Conzatti Junior, Marcos Pedri, Maria Fernanda Marques, Marília Chaves, Patrícia Casseano, Paulo Henrique Lima, Pedro Ronzelli Júnior, Plínio Rohr; Samuel Ramos Lago, Walter Cardoso da Silveira Filho, Wilias de Oliveira Souza.

A todos, meu muito obrigado.

Referências bibliográficas

- ARIELY, Dan. *Previsivelmente irracional*: como as situações do dia a dia influenciam as nossas decisões. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- _____. *Positivamente irracional*: os benefícios inesperados de desafiar a lógica em todos os aspectos de nossas vidas. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- CHIPP, Heath; CHIPP, Dan. *Gente que resolve*. Como fazer as melhores escolhas em qualquer momento da sua vida. São Paulo: Saraiva, 2013.
- CIALDINI, Robert B. *As armas da persuasão*. Como influenciar e não se deixar influenciar. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.
- CORREA, Cristiane. *Sonho grande*. Como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.
- DONALD, Dell; BOSWELL, John. *Nunca faça a primeira oferta*. As lições dos maiores especialistas de todos os tempos para vencer negociações com inteligência e diplomacia. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- DUHIGG, Charles. *O poder do hábito*. Por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- FERRAZ, Eduardo. *Vencer é ser você*. Entenda por que a gente é do jeito que a gente é para progredir na carreira e nos negócios. São Paulo: Gente, 2012.
- _____. *Seja a pessoa certa no lugar certo*. Saiba como escolher empregos, carreiras e profissões mais compatíveis com sua personalidade. São Paulo: Gente, 2013.
- FISHER, Roger; URY, Willian. *Como chegar ao sim*. Como negociar acordos sem fazer concessões. Rio de Janeiro: Salomon, 2014.
- GARDNER, Howard. *Inteligências múltiplas*: a teoria na prática. Porto Alegre: Artmed, 1995.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- _____. *Foco*: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

- GRANT, Adam. *Dar e receber: uma abordagem revolucionária sobre sucesso, generosidade e influência*. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.
- KAHNEMANN, Daniel. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- MLODINOW, Leonard. *Subliminar: como o inconsciente influencia nossas vidas*. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
- RIES, Al; TROUT, Jack. *Marketing de guerra*. Edição histórica. São Paulo: M.Books, 2011.
- SCHROEDER, Alice. *A bola de neve: Warren Buffett e o negócio da vida*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- SHELL, G. Richard. *Negociar é preciso: estratégias de negociação para pessoas de bom senso*. São Paulo: Negócio, 2001.
- THALER, Richard; SUNSTEIN, Cass. *Nudge: o empurrão para a escolha certa. Aprimore suas decisões sobre saúde, riqueza e felicidade*. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- URY, Willian. *Negocie para vencer: instrumentos práticos e criativos para chegar ao sim*. São Paulo: HSM, 2013.
- WATTS, D. J. *Tudo é óbvio. Desde que você saiba a resposta*. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

Artigos

- OLIVEIRA, Ana Isabel. Grigori Perelman, o gênio recusa prêmio. *Jornal de Notícias* 11 jun. 2010. Disponível em: <http://www.jn.pt/PaginaInicial/Gente/Interior.aspx?content_id=1590388>. Acesso em: 2 mar. 2015.
- OLIVEIRA, Darcio. Ovelha desgarrada. *Época Negócios*, São Paulo. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT71473-16642,00.html>>. Acesso em: 2 mar. 2015.
- BELL, Poorna. O homem que revolucionou o absorvente na Índia. *Exame.com*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/conheca-o-homem-que-revolucionou-o-absorvente-higienico-em-v>>. Acesso em: 2 mar. 2015.
- WEINBERG, Monica. Incentivos sob medida. *Veja*, São Paulo, abr., n. 2053. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/260308/entrevista.shtml>>. Acesso em: 2 mar. 2015.
- _____. O bom de educar desde cedo. *Veja*, São Paulo, abr., n. 2116. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/100609/entrevista.shtml>>. Acesso em: 2 mar. 2015.